

Uutena Esimiehenä

Uutena esimiehenä aloittamisen haasteet

Emma Luoma-aho

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2015
Hotelli- ja ravintola-alan
koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

EMMA LUOMA-AHO
Uutena Esimiehenä
Uutena esimiehenä aloittamisen haasteet

Opinnäytetyö 48 sivua, liitteitä 2 sivua
Huhtikuu 2015

Tämä opinnäyte työ käsittelee uutena esimiehenä aloittamisen haasteita. Tutkimus tehtiin yleisellä tasolla. Tutkimuskysymyksenä oli millaisia haasteita uutena esimiehenä aloittaminen pitää sisällään. Tutkimus suoritettiin käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa haettiin tukea teoriassa esitettyihin haastetilanteisiin joita olivat esimerkiksi esimiehen asemaan nimittäminen, perehdytys, arvostuksen vastaanottaminen ja esimiestyön paine. Kysymykset esitettiin siten, että alan uudet esimiehet pääsivät vapaasti kertomaan kokemistaan haasteista, ja tuloksia vertailtiin hankittuun teoria-aineistoon. Aineistoa tutkimukseen kerättiin reilun vuoden sisällä aloittaneiden esimiehien teemahaastatteluilla.

Esimiestyön haasteita on vaikea määrittää yleisellä tasolla, sillä suurin osa haastetilanteista on riippuvainen työyhteisöstä. Suurimmaksi haasteeksi ilmeni kommunikointi työpaikan sisällä ja varsinkin omistajien kanssa. Toiseksi suurin ongelma tuntui olevan perehdytyksen puute, ja varsinkin hallinnollisten asioiden puutteellinen kouluttaminen. Myös oman aseman sisäistämisessä ilmeni osittain epäselvyyttä.

Esimiehet kuitenkin kokivat olevansa tyytyväisiä työpaikkaansa ja näkivät asemansa tuoman stressin pääasiassa positiivisena asiana. Suurimpana kehitettävänä asiana olisivat perehdytysmateriaalin luominen varsinkin esimiehille, sillä ravintola-ala on muutos-tykliltään hyvinkin vilkas, eikä erillistä perehdytysjaksoa aina ehdi suunnitelmien mukaan järjestää. Myös työyhteisöjen sisäisissä esimiesten palavereissa on kehittämisen varaa. Yhteisöllisyys esimiestiimin sisällä lisää tehtävien jakautumisen tasaisuutta, sekä selkeyttää esimiesten omia rooleja työyhteisössä. Tätä kautta myös työntekijöiden viihtyvyys paranee, kun esimiesten stressitaso lievenee.

Asiasanat: esimiestyö, perehdytys, kommunikointi, työyhteisö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel- and Restaurant Management

LUOMA-AHO EMMA
As a New Manager
The Challenges of Starting as a New Manager

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 2 pages
April 2015

The aim of the study was the challenges of starting as a new manager. The study was carried out at a general level. The main question in the study was what kinds of challenges are included when starting as a new manager. The survey was performed with qualitative method. In the study, support was searched for the claims of challenges in the beginning, for example nomination, orientation, achieving respect and the pressure of the job. Questions were performed so that the new managers in this industry could without restrictions describe their experiences, and the results were compared with the theory basis. The data were collected by theme interviews with newly nominated managers.

The challenges of manager work are difficult to define in general, since most of the cases depend on the work community. According to the survey, the major challenge was found to be internal communication, and more precisely communication with the owners. The second major challenge appeared to be the lack of the orientation period and there especially the training of the administrative affairs. Otherwise the assimilation of the new manager's own position and duties was slightly unclarified.

Nevertheless, the managers appeared to be satisfied with their employment and found the stress bound by their position mostly a positive issue. In order to develop the start as a new manager it would be important to create a brief orientation material especially for the managers. Also the work communities' internal manager meetings should be improved. The communal well-being in the manager team improves the division of the tasks and clarifies the roles of the managers in the work community. As the stress level of the managers relieves, the employees' satisfaction improves.

Key words: manager work, orientation, communication, work community

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
2	ESIMIEHEN TOIMENKUVA	5
2.1	Esimiehen rooli	5
2.2	Vuorovaikutus.....	8
2.2.1	Tunneosaaminen	8
2.2.2	Kuunteleminen	11
2.2.3	Motivointi.....	12
2.2.4	Palaute ja kehityskeskustelut.....	13
2.3	Esimiehen tehtävät	14
3	UUDEN ESIMIEHEN PEREHDYTYS.....	18
4	ESIMIESTYÖN HAASTEET.....	20
4.1	Itsensä johtaminen	20
4.2	Hyväksyntä	24
4.3	Uuden esimiehen kokemat haasteet	30
4.3.1	Odotukset	30
4.3.2	Muutostilanteet.....	33
4.3.3	Johtamistavat.....	34
5	TUTKIMUKSEN TEKEMINEN	39
6	TUTKIMUSTULOKSET	41
6.1	Aloitukset ja perehdytys	41
6.2	Arvostuksen ja vallan vastaanottaminen.....	42
6.3	Vastuualueet ja toimenkuva.....	44
6.4	Esimiestyön haasteet	46
6.5	Tyytyväisyys	47
7	KEHITTÄMISIDEOITA	49
8	POHDINTA.....	51
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	53
	Liite 1. Haastattelukysymykset	53

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee esimieheyden roolia, toimenkuvaa ja sen haasteita. Keski-tyn työssäni eniten uuden esimiehen kokemuksiin ja siihen, millaisia haasteita esimie-henä aloittaminen pitää sisällään. Tutkimukseni kartoittaa reilun vuoden sisällä aloitta-neiden uusien esimiehien kokemuksia uuden työn tuomista haasteista. Idea lähti siitä, että halusin pystyä opettelemaan omaa työasemaani samalla kun valmistun koulusta.

Yksikään yritys ei menesty ilman hyvää johtamista, ja uutena esimiehenä johtajuuteen siirtyminen pitää sisällään erittäin paljon ristiriitaisia tilanteita ja hankaluuksia, odotet-tavissa olevia ja täysin odottamattomia. Esimiehenä täytyy pystyä reagoimaan nopeasti tilanteisiin ja samaan aikaan muistaa yrityksen linjaukset, sekä sietää erittäin kovaa pai-netta ja stressiä.

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosasta. Teoriaosuudessa käsittelem esimiehenä olemista ja siihen liittyviä tehtäviä yleisemmältä kantilta. Työni aineisto koostuu erilai-sista esimiehen oppaista ja koulutusmateriaaleista. Käsiteltäviä aihealueita ovat muun muassa esimiehen rooli, vuorovaikutustaitojen tärkeys, esimieheyden tehtävät ja vas-tualueet, perehdytys ja esimiestyön haasteet. Tutkimusosiossa pyrin haastattelemaan reilun vuoden sisällä aloittaneita esimiehiä verratakseni painettujen oppaiden todenmu-kaisuutta tuoreisiin kokemuksiin.

Tutkimusosiossa pääsen liittämään kirjallisuuteen pohjautuvaan teoriaan mukaan konk-reettisia kokemuksia uusien esimiehien kertomuksien avulla. Työni tutkimusaineisto koostuu lähinnä tuntemieni uusien esimiehien haastatteluista, sillä kyseessä on käytän-nönläheinen ja kokemuksiin perustuva aihe. Pohdin sekä omaa siirtymistäni ja opette-luani, sekä kyselen kollegoiltani heidän kokemuksiaan. Pysyttelen isomman konsernin yhdessä yksikössä syystä että yksikön omistajat ovat kaikissa yksikön ravintoloissa sa-mat, ja työni pysyy helpommin rajattuna.

2 ESIMIEHEN TOIMENKUVA

Johtamisen toimintaympäristö on muuttunut entistä monimutkaisemmaksi. Johtajan on osattava toimia monimutkaisessa, ristiriitaisessa, nopeasti muuttuvassa kaoottisessa ja globaalissa virtuaalisessa verkostossa. (Sydänmaalakka 2004, 4) Esimies on perehdyttäjä, luottohenkilö (työntekijällä on oikeus luottaa esimieheensä), osaamisen tunnistaja, mahdollistaja, tiedon välittäjä, organisoija, palautteen antaja ja vastaanottaja sekä oman työnsä merkityksen tunnistaja. Esimies kantaa vastuun toiminnasta ja tehdyistä päätöksistä. Esimiehen tulee osata erottaa tärkeät asiat vähemmän tärkeistä. Esimies on siis myös valintojen tekijä (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 10–13).

2.1 Esimiehen rooli

”Kaikki alkaa esimiehestä. Pahimmillaan kaikki myös päättyy esimieheen” (Aarnikoivu 2008, 177). Esimiehellä on suuri rooli yrityksen menestymisen kannalta. Hyvä johtaminen ja esimiestyö näkyvät hyvänä tuloksena ja henkilöstön hyvinvointina. Parhaimmillaan johtaminen on yritykselle aito kilpailutekijä. Esimiehisuus on rooli, joka on läsnä jatkuvasti, riippumatta siitä, mitä henkilö tekee. Tehdessään operatiivista työtä esimies johtaa omalla esimerkillään. Myymäläpäällikön palvellessa asiakkaita hän on samaan aikaan niin asiakaspalvelija asiakkaille, kuin esimies alaisilleen. Onnistuakseen tehtävässään esimiehen tulee johtaa myös itseään. Esimiehellä on oikeus ja velvollisuus olla rakentavasti itsekäs. (Aarnikoivu 2008, 35–37.)

Vaikka Pekka Järvisen (2005, 13) mukaan johtamisen merkitystä on jopa vähätelty ja kuviteltu idealistisesti, että tiimit ja asiantuntijat kykenevät ohjautumaan itse, kaikki ihmiset ja työyhteisöt kuitenkin tarvitsevat ja myös kaipaavat esimiestä ja hyvää johtamista. Vaikka ihmiset ovat nykyään korkeasti koulutettuja ja hyvinkin itsenäisiä, jokaisella tiimillä on aina johtaja, joka ohjaa tiimin työskentelyä. Nyky-yhteiskunnassa ”trendinä” on ollut, että samaan aikaan kun esimiehen valtaa on haluttu piilottaa, jotta roolien väliset erot eivät korostuisi ja aiheuttaisi säröjä työyhteisön ”harmoniaan” (Aarnikoivu 2008, 23). Jo se, että esimiestyöhön kuuluvat taustatyöt eivät näy muille työntekijöille on hyvä esimerkki vallan piilottamisesta.

Sydänmaalakan mukaan johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Vaikka ”yhdessähän näitä hommia tehdään”, jonkun täytyy aina ottaa vetovastuu, ja vastuu työn sujumisesta on aina esimiehellä. Johtajana oleminen on palveluammatti ja hänen tehtävänä on organisoida onnistumisia. Johtaja on onnistunut silloin, kun hänen työntekijänsä menestyvät.

Esimiestyö on myös kutsumustyötä, jota täytyy haluta tehdä, ja täytyy sietää painetta ja jollain tasolla jopa nauttia siitä. Gandhi sanoi kirjassaan ”*The Story of My Experiments with Truth*”: ”Sellaisesta palvelemisesta ei ole hyötyä, ellei palvelija iloitse sitä tehdestään. Kun se tehdään vain näyttämisen halusta tai yleisen mielipiteen pelosta, se polkee ihmisen ja murskaa hänen henkensä. Ilman iloa suoritettu palvelustyö ei auta palvelijaa eikä palveltavaa. Mutta kaikki muut intohimot tai rikkaudet kalpenevat mitäänsanomatomiksi sen rinnalla kun palvelu on toimitettu ilon hengessä”. (Sydänmaalakka 2004, 58.)

Tapoja johtaa on paljon, ja jokaisella on oma tyyliinsä johtaa. Älykäs Johtajuus – kirjan mukaan parhaiten ravintola-alalle soveltuu tilannejohtaminen, sillä eri tilanteet vaativat erilaista johtamista. Jotta johtaja olisi tehokas työssään, on hänen sovitettava tyyliinsä erilaisten tilanteiden vaatimilla tavoilla”. (Sydänmaalakka 2004, 35.) Ravintola-alan työnkuva muodostuu pelkistä erilaisista tilanteista, vaikkakin yrityksen liikeidea on aina hyvin määritelty. Mutta asiakkaita me emme voi määritellä, jolloin esimiehen tulee pysyä sulautumaan tilanteeseen kuin tilanteeseen. Asiakeskeisen johtamisen tärkein päämäärä on organisaatioiden järjestyksen ja johdonmukaisuuden varmistaminen. Tämä tarkoittaa budjetointia, työn suunnittelua ja organisointia, rekrytointia, sekä ongelmien ratkaisemista ja kontrollointia. Ihmisten johtamisen päämääränä on saada aikaan muutosta ja liikettä. Siihen vaaditaan visiointikykyä, strategiatyöskentelyä, kommunikointia, motivointia ja inspirointia ja ennen kaikkea pyrkimistä siihen, että ihmiset puhaltavat yhteen hiileen. (Sydänmaalakka 2004, 22.)

Esimiehen ei tulisi koskaan aliarvioida yrityksen mission, vision, strategian ja arvon merkitystä henkilöstölle. Yrityksen mission tiedostaminen ei ole pelkästään esimiehen tehtävä. Vaikka työntekijöiden ei välttämättä tarvitse kaikkia päämääriä tarkalleen tietää, on heidän kuitenkin ymmärrettävä, miksi työtä tehdään. Esimiehen tehtävän on

myös osoittaa työntekijälle, kuinka kunkin työn tekeminen liittyy olennaisesti yritystason tavoitteisiin, siihen miten yritys toimii ja onnistuu. Esimiehen roolina on jalkauttaa yritystasolta asiat työntekijän arjessa näkyviksi. (Aarnikoivu 2008, 20.) Työntekijöiden tieto yrityksen tavoitteista auttaa heitä motivoitumaan työstään, mikä edesauttaa töissä viihtymistä ja sitouttaa heidät paremmin työhönsä.

Työ, työolosuhteet ja -tehtävät, -menetelmät ja -välineet muuttuvat jatkuvasti. Uuden Esimiehen Oppaan mukaan esimiehen työn kannalta on tärkeää, että hän tuntee ja tietää, mitä osaamista työyhteisön henkilökunnalla on ja ennen kaikkea mitä osaamista työn suorittaminen edellyttää. (Lahtiluoma ym. 2008, 28.) Esimiehen tulee tietää riittävästi mitä alaiset tekevät, ja mitä oma yksikkö kokonaisuudessaan tekee. Alaiset taas näkevät, että esimies on kiinnostunut työstään. Esimiehen usko työntekijän kykyihin on edellytys sille, että työntekijä kykenee luottamaan, sitoutumaan ja antamaan organisaation käyttöön työpanoksensa (Aarnikoivu 2008, 61).

”Esimies vaikuttaa tekemisellään ja tekemättä jättämisellään ilmapiiriin. Hyvä ilmapiiri edellyttää jämäkkää esimiehisyyttä, oikeudenmukaista johtamista, johdonmukaisuutta sekä työyhteisön yhteisiä ja selkeitä tavoitteita.” (Aarnikoivu 2008, 57.) Tämä on myös osa esimerkkiä, jota esimiehen tulisi näyttää töissä. Esimiehen oma innostus ja motivoituneisuustyöhönsä vaikuttavat myös työntekijöihin. Jos alaisista tuntuu, että heidän esimiehensä ei tee töitään tai tekee ne huolimattomasti, se heijastuu myös työntekijöiden panoksessa. Miksi tehdä itse kunnolla, jos ei esimieskään tee?

Lähijohtajana esimiehet työskentelevät tavallaan välikädessä: lähellä työntekijöitä nähdä heidän haasteensa, mutta ovat silti jatkuvasti johdon asialla. Tulos ja tehokkuus syntyvät kaikkien yhteispanoksesta johtajuuteen. Johtajiksi nimettyjen vastuu on kuitenkin huolehtia kokonaisuudesta. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 11, 15.) Esimies kuulee tehtävänsä puolesta paljon luottamuksellista, joko yksittäiseen henkilöön tai sitten organisaatioon liittyvää. Alaisella on oikeus luottaa siihen, ettei hänen esimiehellensä kertoma luottamuksellinen tieto kulkeudu asianosattomien korviin (Lahtiluoma ym. 2008, 59). Samoin esimiehillä pitäisi olla mahdollisuus keskustella ilman, että tarvitsee pelätä puheiden leviävän muiden korviin. Johtoryhmän tulisi olla juuri tällainen paikka.

Selkeä esimiesrooli koostuu määritellyistä pelisäännöistä ja toimintatavoista, selkeistä vastuualueista ja työtehtävistä, selkeistä yhteisistä tavoitteista, esimerkiksi johtamisesta, omasta panostuksesta ja siitä, että antaa tilaa vuorovaikutukselle niin omien esimiesten, kuin alaisten kesken. Esimiehen esimerkki on kriittinen asia työyhteisöjen toiminnassa (Aarnikoivu 2008, 160). Esimerkiksi ravintolassa esimies toimii esimerkkinä muille työntekijöille suorittavissa vuoroissaan, ja hänen tulisi olla se henkilö, joka tuntee talon tavat ja paikat, ja jolta kysyä kun on kysyttävää, ja jolta pyytää apua kun sitä tarvitaan. Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä henkilö, mutta hänen täytyy samalla myös omata auktoriteettia, sillä hän on joukon johtaja. Esimies toimii useastikin niin sanotusti välikätenä henkilökunnan ja omistajien välillä, taikka ravintoloissa myös keittiön ja salin työntekijöiden välillä. Esimiehen tulee olla uskottava viestinviejä. Hänen vastuulleen on myös uusien työntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdytys ja heidän opastus uuteen työympäristöönsä ja esimies ohjaa henkilökuntaa kun toimintatapoihin tulee muutoksia.

Esimiehen pitää tarkastella työtoimintaa myös talouden näkökulmasta: tavaroiden ja palvelujen tuottamisen pitää tapahtua kannattavasti, jotta yrityksellä on tulevaisuutta pitkällä aikavälillä (Järvinen 2005, 25). Talousasioiden tunteminen ja ymmärtäminen on tärkeää työyhteisölle ja sen menestymiselle. Jos talouden seuranta jää liian kauas työntekijöistä, rahasta muodostuu helposti yleinen syy tai syntipukki jokaiseen asiaan. Samoin laadunhallinta tai laatuajattelu ovat osa tämän päivän johtamista: puhutaan laatu-työstä, tulosten mittaamisesta, asiakaspalautteista, tavoitteiden asettamisesta ja kehitysnäkymistä. Eri yksiköiden toimintaa ja tuloksia myös vertaillaan toisiinsa. (Lahtiluoma ym. 2008, 28.)

2.2 Vuorovaikutus

2.2.1 Tunneosaaminen

Pääsääntöisesti esimiestehtävän toteutuminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta. Esimies on vuorovaikutuksessa sekä oman henkilöstönsä että ylemmän johdon kanssa. (Lahtiluoma ym. 2008, 9). Dialogin käymisen taito on olennainen kehityskeskusteluissa ja yleensä esimiestyössä (Aarnikoivu 2008, 128). Ilman kommunikointi-

taitoja on vaikea johtaa ihmisiä. Jos esimiehelle ei voi puhua, tai hän ei osaa jakaa tietouttaan, hänen luotettavuus esimiehenä kärsii.

Englantilainen Steve Langhorn tutki 161 ravintolapäällikön tunneälykkyyden yhteyttä heidän tuloksellisuuteensa. Ravintolapäälliköillä oli johdettavinaan keskimäärin 100 hengen joukko ihmisiä erikokoisissa alueellisissa palvelupisteissä. Tuloksellisuutta mitattiin työntekijöiden työtyytyväisyydellä, asiakastytytyväisyydellä (haamuasiakas-arviointi), vuosituloksien kasvulla, työntekijöiden vaihtuvuudella ja oman esimiehen tekemällä tuloksellisuusarviolla. Tunneälyllä oli tilastollisesti merkittävä yhteys kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin, ja se ennusti 21% esimiehen yleisestä menestyksellisyydestä. Emotionaalinen itsetietoisuus, optimismi ja onnellisuus nousivat yksittäisinä tekijöinä esille keskeisimpinä menestyksen selittäjinä. Tiimin työtyytyväisyydestä esimiehen tunneälykkyys selitti 10%, vähäisestä vaihtuvuudesta 12%, asiakastytytyväisyydestä 13%, ja tuottavuuden noususta 9%. Iällä, kokemuksella ja sukupuolella ei ollut merkitystä selittävinä tekijöinä vastoin tutkijan odotuksia. Tunneälykkyyden merkityksellisuyttä ravintola-alalla Langhorn pitää tulostensa pohjalta itsestään selvytenä, koska siellä toimitaan jatkuvassa, läheisessä vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 82–83.)

Organisaatiotutkijoiden P.Hersey'n ja K.H. Blanchardin (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 69) teoriassa johtamistaidot jaetaan kolmeen luokkaan, joita ovat tekninen, inhimillinen ja konseptuaalinen. Heidän mukaansa, useisiin tutkimuksiin perustuen, kyky tulla toimeen muiden kanssa on tärkeämpää kuin yleisälykkyys, päättäväisyys tai ammatilliset taidot. Kyky työskennellä ihmisten kanssa ja ymmärtää yksilöiden motivaatioiden taustoja, voi auttaa esimiestä hahmottamaan mikä saa ihmiset todella innostumaan, sekä yleisestikin tunnustelemaan työtä ja työympäristöä myös muiden näkökulmasta. Ihmissuhteethan luodaan ensisijaisesti myötäelämisen ja ymmärryksen kautta. Saman teorian mukaan niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotason työsuoriutumisessa esimiehen ja alaisten välisen suhteen laadun on todettu olevan hyvinkin keskeisessä asemassa.

Esimiehen ei ole tarpeellista, eikä luvallistakaan pohtia johdettaviensa psyyken tiedostamattomia tasoja tai lapsuuden kokemuksia. Esimiehen on silti syytä olla tietoinen, mihin asemaan hän toisen asettaa vaikkapa antaessaan kritiikkiä, miten hänen oma tun-

netilansa, ilmeensä ja eleensä voivat vaikuttaa toiseen henkilöön ja miten keskustelu tunteiden näkökulmasta voi edetä. Myöskään toisten tunteiden tunnistamista ei tule esimiestyössä ymmärtää erilliseksi psykologiseksi harrastukseksi, vaan taidoksi, jolla on suurta lisäarvoa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 68, 108.)

Johtamista ilman tunteita ei ole olemassakaan. Kysymys ei siis ole niinkään esimiesten viisaudesta ja karismaattisuudesta, vaan siitä, miten hän hyödyntää erilaisissa tilanteissa tunteisiin liittyvää tietoaan ja taitojaan. Jos haluamme vaikuttaa sekä omiin, että johdettaviemme tunteisiin ja organisaatiomme tunneilmastoon, meidän on oltava hyvässä kontaktissa omiin tunteisiimme. Omien tunteiden tunnistaminen on yhteydessä omien mielijohteiden hallintaan, innokkuuteen, empatiaan, ja sosiaalisuuteen, jotka kaikki vaikuttavat esimiestyöhön. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 45, 55, 60, 89.) Jotta osaa hyödyntää ja suodattaa tunteitaan, täytyy omat tunteet ensin tunnistaa ja ymmärtää, jonka jälkeen ymmärtää miten niitä käyttää. Tunteiden säätely ja hallinta edesauttaa esimiehen vuorovaikutustaitoja, ja alaisen on helpompi luottaa tähän.

Olisi helppoa vain sanoa, että amerikkalaiset ovat herkkänahkaisempia kuin suomalaiset ja että Suomen työmarkkinat ovat niin pienet, että ihmiset eivät harkitse yhtä herkästi irtisanoutumista. Silti tosiasia on, että amerikkalaiset ovat meitä tehokkaampia tuottavuudessa ja että meillä työtyytyväisyys ja ihmisten psyykkinen jaksaminen ovat heikommalla kantilla. Yhtenä syynä ovat työpaikan tunneilmastoa johtavat esimiehet, joiden tunnetaidoissa on paljon kehittämisen varaa. Esimiesten tulisi pyrkiä houkuttelemaan ihmisiä sanomaan tunteensa suoraan. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 116). Se voi tuntua aluksi kiusalliselta ja häiritsevältä, mutta on hyvä muistaa, että tunteista puhuminen ei ole helppoa. Asioihin ei tule puututtua ilman sanoja, eikä tunteiden pidättäminen tee hyvää yhteisön ilmapiirille.

Tunteiden rakentava ilmaiseminen ei tarkoita tunnepurkauksia tai ylitunteellisuutta, vaan asiallista tunteista puhumista. Huutaminen ja meuhkaaminen peittävät alleen kaiken oleellisen asian nostattaen esille ryöpyn vastatunteita, joilla muut pyrkivät suojelemaan itseään. Tästä syystä on kuitenkin aina muistettava, että tunteet ovat lopulta vain tunteita, eli fyysisiä kehollisia vasteita. Ne tulevat ja menevät, eikä meidän kannata lii-
kaa samaistua niihin. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 113, 125.) Liiallinen kiintyminen

tunteisiin tekee meidät riippuvaiseksi niistä, ja silloin kykymme joustaa ja liikkua kapeenee. Esimerkiksi rekrytoidessa, jos työnantajat antavat tunteilleen liiallisen vallan, voidaan epäilyttäviä tuntemuksia herättävää haastateltavaa pitää huonona valintana, vaikka näin ei saisi olla. Pelkkien tuntemuksien perusteella ei pitäisi arvioida työntekijöitä. Tunteet ja järki liittyvät erottamattomasti yhteen; ilman toista toisestakaan ei ole hyötyä.

2.2.2 Kuunteleminen

Esimiestyö on määritelty viisaiden kysymysten esittämiseksi (Aarnikoivu 2008, 155). Tietoa ei vain jaeta, noudeta tai anneta, vaan ihmiset luovat tietoa ja yhteistä ymmärrystä tehdessään työtä yhdessä ja keskustellessaan (Ropo, 2005). On jo henkilökunnan viihtymisen kannalta tärkeää, että he tulevat kuulluiksi, ja että heiltä kysytään kantaa työpaikkansa asioihin. Mutta myös yrityksen menestymisen kannalta on muistettava, että mikään yritys ei menesty yhden ihmisen voimalla, joten on syytä jakaa tietouttaan ja keskustella.

Tehokas kommunikointi on puhumista ja kuuntelua: käskyttämistä, väittelemistä, keskustelemista ja dialogia (Sydänmaalakka 2004, 125). Kuuntelun tulee olla aktiivista, ja puhujan on koettava tulleen kuulluksi, passiivinen kuuntelu ei hyödytä ketään. Esimerkiksi hyvälle myyjälle on tyypillistä, että hän puhuu usein asiakasta vähemmän. Vastaavasti esimiehen tulisi kyetä saamaan aikaan tilanne, jossa alainen ymmärtää ja oivaltaa asioita, jotka saavat aikaan tiettyä toimintaa ja motivoivat työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi (Aarnikoivu 2008, 125). Tärkeintä on huomioida, että esimies antaa riittävästi tilaa alaiselleen kommunikoida rohkeasti.

Tutkimuksetkin viittaavat siihen, että parhaiden yritysten menestys rakentuu ilmapiirille, jossa ihmiset tulevat kuulluiksi ja koviakaan tosiasioita ei vältellä (Järvinen 2005, 109). Kuuntelemisen lisäksi esimieheltä edellytetään kysymisen taitoa, paljon puhuttua tilanneherkkyyttä ja kykyä asettua palvelurooleihin (Aarnikoivu 2008, 130). Alaisen on helpompi luottaa esimieheen, jonka tietää tuntevan myös työntekijän näkökulman, ja jonka tietää muistavan, millaista on olla palvelijana. Ravintola-alalla tämä korostuu vahvasti, kun työnkuva on palvella asiakkaita. Sellaista esimiestä, joka seuraa vain numeroita, eikä itse koskaan tee suorittavaa vuoroa, on vaikea ottaa vakavasti.

Alaiset ovat usein työnsä parhaita asiantuntijoita, joten esimiehen toimivuus esimerkiksi työn jakajana ja kontrolloijana on vähentynyt (Aarnikoivu 2008, 55). Kuitenkaan esimiehen roolin ja esimiestyön merkitys ei ole vähentynyt. On eri asia johtaa ihmisiä, kuin kontrolloida. Alaiset osaavat työnsä, ja on esimiehen tehtävä nähdä työntekijöiden vahvuudet ja hyödyntää niitä johdattamalla työntekijät tekemään tehtävät, joissa he ovat hyviä. Tämä sekä vaikuttaa yrityksen menestymiseen, että motivoi työntekijöitä työhönsä.

2.2.3 Motivointi

”Miten synnyttää henkilöstölle motivaatio työn tekemiseen?” on yksi peruskysymys, jonka esimiehet esittävät hakiessaan tukea esimiestyöhön. Valitettava totuus on, että esimies ei voi suoraan synnyttää motivaatiota henkilöstölle, vaan esimies ja organisaatio panostuksineen voivat ainoastaan tukea motivaation syntymistä. (Aarnikoivu 2008, 153.)

Väitetään, että ihmiset palkataan töihin perinteisen kouluälykkyytensä ja ammattitaitonsa perusteella, mutta heidät irtanotaan tunneosaamisessa ilmenevien puutteiden takia. Toisaalta myös irtisanoudutaan esimiehen tunneosaamattomuuden takia. Tunneosaamisella on todettu olevan vaikutuksia myös työviihtyvyyteen. Se vaikuttaa mm. työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, asennoitumiseen, asiakaspalveluun, tuottavuuteen. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 32, 52.) Heikot vuorovaikutustaidot omaavaa esimiestä voi olla vaikea sietää, ja jos alainen ei koe tulevansa ymmärretyksi, hänen on myös vaikea viihtyä töissä, saati motivoitua siihen. Se, että esimies ei huomioi tai kykene käsittelemään työntekijöiden tunteita vaan kieltää ne, vaikuttaa merkittävästi henkilön motivoitumiseen (Aarnikoivu 2008, 155).

Myönteisten tunteiden levittämisen on todettu lisäävän ryhmän yhteistyökykyä ja vähentävän konflikteja tiimeissä. Kaikki ihmiset organisaatioissa levittävät tunteitaan eteenpäin ja esimiehet ovat keskeisiä agentteja tässä välitystyössä – halusivat sitä tai eivät. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 65.) Kielteiset tunteet, kuten turhautuminen, suuttumus ja ärtyisyys kulkeutuvat helposti, mutta positiivinen kommunikointi täytyy opetella. Tunnustuksen ja rohkaisun puuttuminen selittää monen työntekijän kyynisyyttä,

apatiaa ja pahoinvointia työssä. Palkan motivoiva vaikutus on hyvin lyhytkestoinen. Työntekijän persoona ja työuran vaihe vaikuttavat merkittävästi siihen, mikä henkilöä motivoi ja miten henkilön motivoitumista voi tukea. (Aarnikoivu 2008, 154–156.) Siksi esimiehen olisikin hyvä tuntea alaisensa ja heidän tavoitteensa.

2.2.4 Palaute ja kehityskeskustelut

”Siitä aina tietää, että kaikki on hyvin kun mitään ei kuulu. Kun esimies antaa palautetta, niin silloin joku on mennyt vikaan” vs. ”palaute menee toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos. Ihan turhanpäiväistä meininkiä. JEES –mieheen ei usko enää kukaan.” (Aarnikoivu 2008, 143.)

Esimies edustaa aina työnantajaa. Kun esimies nimitetään tehtävänsä, hän saa samalla työnantajan roolin ja siihen liittyviä vastuuta ja velvoitteita (Lahtiluoma ym. 2008, 62). Esimiehelle kuuluu myös työnantajan edustajana epämiellyttävien asioiden kertominen. Antamalla palautetta esimies ohjaa konkreettisesti työn tekemistä. Samalla hän kannustaa ja motivoi henkilöstöään, sitouttaa heidät työhönsä, sekä antaa paremmin mahdollisuuden kehittyä ja oppia. Palautteen antaminen voidaan tulkita myös välittämisenä, kun esimiehen huomataan kiinnostuvan alaistensa panoksesta. Esimiehen tulee antaa palautetta sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Jompaankumpaan palautealajiin keskittyminen ei edistä hyvän palautekulttuurin syntymistä. Jos esimies ei anna lainkaan palautetta, hänet koetaan poissaolevana ja välinpitämättömänä. Usein esimiehet kokevat nimenomaan epäonnistumista koskevan korjaavan palautteen antamisen vaikeana. Korjaavassa palautteessa olennaista on palautteen antajan asenne ja sitoutuminen keskeisiin rakentavasti annetun palautteen periaatteisiin. (Aarnikoivu 2008, 142–145.) Tässäkin tilanteessa esimiehen on hyvä osata käyttää tunteitaan ja tiedostaa, miten palaute tulee ilmaista. Esimies voi pelätä seurauksia, joita puuttumisesta aiheutuu. Esimiehen tulee ajatella asioihin puuttuessaan ennen kaikkea oman yksikkönsä perustehtävää ja kokonaisuuden etua. (Lahtiluoma ym. 2008, 65.)

Kehityskeskustelut ovat kahdenkeskisiä, luottamuksellisia, avoimia ja vuorovaikutteisia keskustelutilaisuuksia, joissa ovat läsnä esimies ja alainen (Aarnikoivu 2008, 72). Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jolla edistetään henkilöstön sitoutumista, kehitty-

mistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu, pahimmillaan ne ovat resurssien ja ajan hukkaa. Kehityskeskusteluja tulisi pitää niin alaisille, kuin esimiehille, mutta valitettavan usein yrityksen yli johto odottaa esimiehiltä panostuksia kehityskeskusteluihin panostamatta niihin itse, tai jättää ne jopa käymättä. (Sydänmaalakka 2004, 115.) Olisi myös tärkeää, että esimiehet saisivat palautetta omasta toiminnastaan. Esimiehet usein kuvaavat ongelmaksi sen, että palautetta omasta toiminnasta saa kehityskeskustelussa kovin vähän (Aarnikoivu 2008, 138). Ilman palautetta eivät esimiehen toimintatavat voi muuttua.

Kehityskeskusteluun valmistautuminen on tärkeää, sillä se vaikuttaa suoraan keskustelun antiin. Kannattaa myös huomioida, että keskustelun sisältöön ja vuorovaikutukseen saattaa vaikuttaa se, kenen ”reviirillä” keskustelu käydään. Jos keskustelu toteutetaan esimiehen huoneessa, saattaa se vaikuttaa keskustelun lähtökohtiin ja vuorovaikutukseen. Jos keskustelu käydään niin sanotusti ”vapaalla alueella”, esimerkiksi yrityksen neuvottelutilassa, tukee se yleensä avoimen keskustelun syntymistä. (Aarnikoivu 2008, 123, 127.) Myös tilan käyttö vaikuttaa vuorovaikutukseen. Esimerkiksi istumisvälimatka keskustelukumppanista toiseen viestivät keskustelijoiden välisestä suhteesta ja tilaisuuden luonteesta. Lisää haasteita kehityskeskusteluihin tuo mahdollinen läheinen ystävyyss tai keskustelun etenemättömyys. Tällöin esimiehenä on selvitettävä työntekijälle keskustelun tarkoitus, ja muistaa itsekkin olevansa töissä.

Henkilökohtaiseen elämään liittyvät asiat on perusteltua nostaa käsittelyyn kehityskeskusteluissa, jos kyseiset asiat heijastuvat henkilön työhön tai työyhteisöön (Sydänmaalakka 2004, 119). Mutta vaikka henkilökohtaiset asiat tulisivatkin käsittelyyn, esimiehen ei tule toimia terapeutina ja yrittää ratkoa alaisen kanssa tämän henkilökohtaisen elämän ongelmia. Henkilökohtaisia asioita pitäisi käsitellä vain työsuorituksen kautta. Esimiehenä on myös muistettava oma roolinsa kehityskeskusteluissa, ja jättää omat ongelmat keskustelun ajaksi pois mielestä.

2.3 Esimiehen tehtävät

Esimiestehtävät ovat vaativia. Niissä yksilön pitää konkreettisesti ryhtyä moneksi. (Lahiluoma ym. 2008, 119.) Johtaessa ihmisiä ja eritoten asiakaspalvelualan työntekijöitä

täytyy osata visioida, ajatella tuloksellisuutta, valtuuttaa ja delegoida tehtäviä sujuvasti ja nopeasti, johtaa ja valmentaa omaa työtiimiään ja aina olla valmiina muutoksiin, joita ravintola-alalla saattaa tulla päivänkin aikana yllättävän paljonkin, niin pieniä kuin suuria. Tällä alalla ei ole hetkeäkään ilman vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa, oli se sitten tuttu tai tuntematon, työntekijä tai asiakas. Se tekee esimiehen roolin vaikeaksi asiakaspalvelualalla. Samaan aikaan on oltava työntekijä asiakkaalle, kuin esimies työntekijälle.

Yksittäiset työntekijät tarkastelevat työpaikan asioita usein melko kapeasta näkökulmasta ja ennen kaikkea omista henkilökohtaisista lähtökohdistaan. Esimies onkin työyhteisössä siinä suhteessa erilaisessa roolissa, että hän katsoo toimintaa organisaation kokonaisuudesta käsin ja edustaa työnantajan intressejä. Esimiehen on siis kyettävä nousemaan ensinnäkin johtamansa ryhmän ja toiseksi omien henkilökohtaisten tarpeidensa yläpuolelle, ja pystyttävä tarkastelemaan toimintaa yrityksen päämäärän kannalta (Järvinen 2005, 22). Esimiehen täytyy pystyä priorisoimaan asiat yritykselle parhaaseen tapaan. Tärkeisiin asioihin pääseminen kysyy kykyä sietää näennäistä toimettomuutta, eli valmistautumisten vaatimaa ahdistusta.

Uuden Esimiehen Oppaan mukaan moni esimies on kertonut, että tuntee oikeasti tekevänsä töitä vain kun kirjoittaa raporttia, käsittelee kesätyöhakemuksia tai tekee tuntilistaa. Sen sijaan hiljaa istuminen, ikkunasta uloskatseminen, raportin tai kirjan lukeminen työaikana tuntuu melko vieraalta ajatukselta. Joskus organisaatiossa on tapana ujuttaa uuden tulokkaan pöydälle tehtäviä, joita kukaan vanhoista työntekijöistä ei oikein halua. Työyhteisön kokoukset saattavat poikia varsinkin esimiehille tehtäviä, kun joku saa hyvän idean ja aletaan pohtia sen toteuttajaa. Jos vapaaehtoisia ei löydy, voivat katseet kääntyä esimieheen. Omasta vastuualueestaan ja tehtävistään epävarma esimies saattaa ottaa tarjotun pallon vastaan liian helposti. (Lahtiluoma ym. 2008, 55.) Näin työt kaantuvat.

Uudelle esimiehelle johtajuuden mukana annettava valta ja vastuu muun muassa hankinnoista voi olla hämmentävää ja uutta (Lahtiluoma ym. 2008, 48). Työpaikasta riippuen, usein vuoropäällikön tehtäviin kuulu myös osaltaan sähköpostien lukeminen ja niihin vastaaminen, sosiaalisen median (facebookin, kotisivujen) ylläpitäminen ja oh-

jelmista tiedottaminen. Totta kai markkinoinnista vastaa yleensä jokin mainostoimisto, mutta ravintolastakin jonkun on lähetettävä sinne tieto esiintyjistä ja tapahtumista sekä sopia esimerkiksi valmiiden ohjelmajulisteiden toimituksesta.

Myös organisaation sidosryhmille, kuten asiakkaille ja eri yhteistyökumppaneille esimiehen vaihtuminen on tärkeä asia. Kun esimies tulee töihin organisaatioon, joka on asiakkaan kannalta merkittävä myyjä, tavarantoimittajat, asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit pyrkivät mahdollisimman nopeasti tekemään tuttavuutta sekä esittelemään omia tuotteitaan, osaamistaan ja tarpeitaan. (Lahtiluoma ym. 2008, 47.)

Esimiehen eräs tärkeä tehtävä on henkilöstösuunnittelu, eli työntekijätarpeen arvioiminen etukäteen. Tätä varten rekrytoidaan, eli hankitaan työntekijöitä. Uusia työntekijöitä hankkiessa on huomioitava mihin tehtävään työntekijää haetaan, millaista työntekijää etsitään ja miksi. Haastatteluihin on hyvä varata aikaa, jotta sekä haastattelijalla, että haastateltavalla on aikaa puhua ja kysyä. Vaikka rekrytoimisesta olisikin jo pidemmän aikaa, on työnantajan ja esimiehen haasteena saada ihmiset pysymään työpaikassa. Miten saada heidät puhumaan työpaikastaan hyvää? Myös työpaikan maine on osa rekrytointia. (Lahtiluoma 2008, 80.)

Ravintola-alalla vuoropäällikön tehtävänä on toimia Ravintolapäällikön oikeana kätenä, luotto-henkilönä, jonka vastuulle ravintolapäällikkö voi tarvittaessa jopa jättää ravintolan toiminnan jäädessään itse esimerkiksi lomalle. Vuoropäällikkö on useimmiten se, joka tekee enemmän suorittavaa ja toimittaa käytännön asiat, esimerkiksi tilausten teot ja ohjaa henkilökuntaa. Tietenkin päävastuu on aina ravintolapäälliköllä, mutta vuoropäällikön tehtävänä on helpottaa tämän taakkaa. Yksiköstä riippuen tehtävät voivat olla paikkakohtaisesti hyvinkin vaihtelevia, eikä ole mitään tiettyä listaa siitä, mitkä asiat kuuluvat vuoropäällikön harteille.

Esimiehenä on myös se henkilö, joka tuntee taustajärjestelmät ja kassajärjestelmät, osaa päivittää niitä ja tietää miten ne toimivat, miten koneelle saa koodattua uuden tuotteen ja miten sille laitetaan hinta ja niin edelleen. Esimiehen tehtävänä on luoda sellainen alusta työntekijöille, jotta nämä voivat tehdä omat työnsä vaivatta. Yleisesti vuoropäälliköiden tehtäviin kuuluvat myös tilauksien tekeminen, kuormien purkaminen ja kirjaaminen

taustajärjestelmiin, jotta ravintolan oma kirjanpito pysyy ajankohtaisena, eikä ravintolapäällikön tarvitse laskuja hyväksyessä miettiä mistä tämäkin lasku on tullut.

Vaikka jokaisen työntekijän tulee anniskeluravintolassa tuntea anniskeluun ja hygieniaan liittyvät lainsäädännöt, on vuoropäällikkö kuitenkin ravintolapäällikön kanssa se, kenellä on loppujen lopuksi vastuu siitä, että lakeja noudatetaan. Vuoropäällikön täytyy myös olla perillä muista ravintolan toimintaan liittyvistä laeista, esimerkiksi työlainsäädännöstä, työehtosopimuksien säädöksistä, työturvallisuudesta, palo-turvallisuudesta ja omavalvonnasta.

Yhdessä muiden päälliköiden kanssa vuoropäällikkö vastaa ravintolan toiminnasta. Yhteistyö niin ravintolapäällikön, kuin keittiön päälliköiden välillä on tärkeää, sillä he kaikki yhdessä ovat vastuussa siitä, miten ravintola menestyy, ja miten muu henkilökunta viihtyy töissä, ja miten he itse viihtyvät työpaikallaan. Ravintola-ala on jo itsessään raskasta työtä, joten on pidettävä huolta siitä, että töissä viihdytään. On myös tärkeää muistaa rajat päälliköiden kesken. Keittiön päälliköiden kanssa on vedettävä samaa köyttä. On myös muistettava oma jaksaminen, ja erittäin tärkeä osa vuoropäällikön tehtävissä on delegointikyky. Kaikkea ei tarvitse tehdä itse, vastuun voi siirtää eteenpäin. Toki vastuun siirtäminen ei tarkoita sitä että siirretyn tehtävän tulos olisi nyt kokonaan toisen työntekijän harteilla, mutta vastuun jakaminen helpottaa arjen monia askareita. Tehtävän ohjauksesta kuitenkin vastaa edelleen esimies itse.

3 UUDEN ESIMIEHEN PEREHDYTYKSI

Voidaan ajatella, että johtamisen oppii parhaiten tekemällä, eli johtamalla. Hyväksi johtajaksi tulemiseen vaaditaan paljon käytännön kokoemusta. Kukaan ei synny johtajaksi, vaan sellaiseksi kasvetaan pikkuhiljaa. On osattava antaa itselleen aikaa sulautua uuteen toimenkuvaansa, jotta ei joutuisi liian vaikeisiin tilanteisiin. Johtaja, joka on liian vaikeassa tehtävässä, ei ole onnellinen, eikä hänen työntekijänsä ole tyytyväisiä. (Sydänmaalakka 2004, 92–95.) On myös hyvä muistaa, että johtajana et ole valmis milloinkaan.

Työnantajan haasteena on kunnollinen perehdyttäminen, ja uuden työntekijän tukeminen työssä, oli kyseessä sitten uusi esimies tai rivityöläinen. Kaikille uusille työntekijöille on tärkeää hahmottaa organisaation tavoitteet, työn kokonaisuus sekä syyt, miksi työtä organisaatiossa tehdään (Lahtiluoma ym. 2008, 21). Erityisen tärkeää tämä on uudelle esimiehelle. Vaikka ihmiset lähtevät, usein työt jäävät. Tämän vuoksi sopeuttamistoimet vaativat esimiehiltä paljonkin työtehtävien organisointiin liittyviä toimenpiteitä (Järvinen 2005, 142). On ensiarvoisen tärkeää, että esimiehen rooli ja tehtävät käydään huolellisesti läpi uuden esimiehen kanssa. Uuden esimiehen tulee sisäistää se, mitä esimiehisyys tarkoittaa, eli mitä tavoitteita ja odotuksia hänelle asetetaan. (Aarnikoivu 2008, 30.)

Perehdytystä ei kannata ohittaa ajan säästämiseksi, sillä se aika, mikä käytetään uuteen tehtävään ja työpaikkaan perehtymiseen, säästetään takaisin tehokkaana työtekona. Jotta esimies pystyisi toimimaan vaikuttajan roolissaan, tulisi hänellä olla selkeä käsitys omasta työtehtävästään ja esimiesroolistaan. Tieto organisaation rakenteesta, ja sen keskeisistä tehtävistä, henkilöstörakenne ja henkilöstön tehtävät ja vastuut, oma asema organisaatiossa, sekä organisaation toimintaa ohjaavat säädökset ja linjaukset; visio ja strategiat ovat tärkeitä tietää ja ymmärtää, varsinkin esimiehenä. Perehdytyksessä tulevat tutuiksi kaikki ne asiat, jotka tukevat arkipäivän työn tekemistä. (Lahtiluoma ym. 2008, 10, 22.) Esimiehen tehtävänä on kertoa näistä asioista myös muulle henkilökunnalle.

Aikataulusta on hyvä sopia niin perehdytettävän kuin perehdyttäjänkin kannalta. Arkipäivän työelämä tuo tyypillisesti eteen tilanteita, jotka vaativat joustoa tai muutoksia

suunniteltuun ohjelmaan. Perehdytysohjelma ei kuitenkaan vaarannu muutoksista, kun kokonaiskuva ohjelmasta on olemassa. (Lahtiluoma ym. 2008, 22.) Toista perehdyttäessä omat kokemukset perehdytyksestä ovat kullan arvoisia. Esimieheksi perehdyttäminen on erittäin aikavievää ja vaativaa. Ja vaikka perehdytystä ja koulutusta aina annetaan, vasta käytäntöön viedessä asiat yleensä opitaan. Toki jokaisen uuden työntekijän tulee oppia talon tavat ja käytännöt, mutta vuoropäällikkönä sen lisäksi tulee kassa- ja taustajärjestelmät, tukkujen yhteystiedot ja tilaukset, tilitysten seuraukset, purut ja inventaario ja muutkin toimistotehtävät. Vuoropäällikkönä tulisi tietää aina vähän enemmän, oli kyseessä sitten tankin vaihtaminen tai viikonlopun esiintyjien ruokailu. Aina pyritään järjestämään niin sanottu perehdyttämisjakso, jolloin käydään läpi teoreettisia asioita uudesta työstä. Aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista.

4 ESIMIESTYÖN HAASTEET

Esimiestyössä määrä ei korvaa laatua. Esimiehen on kyettävä tunnistamaan ja tekemään olennaiset asiat. Hänen on myös hyväksyttävä omat epäkohtansa ja kannustaa muita tekemään samoin, sillä yhteistyö on osiensa summa. (Aarnikoivu 2008, 34, 177.) Kokemattomalla esimiehellä on vaarana alkaa vaatia itseltään nopeita ratkaisuja ja hienoja ideoita. Alalle saatu koulutus ja tutkinto voivat tuoda paineita asioiden tietämisestä, vaikka käytännön asioista ei koulussa todennäköisesti ole ollut juurikaan puhetta. (Lahtiluoma ym. 2008, 49.) On osattava johtaa myös itseään. Erään ”Esimiehenä Arjessa” -kirjassa esitellyn mallin mukaan ensin täytyy pysähtyä kuuntelemaan itseään ja tuntemisiaan, arvioimaan niitä ja tavoiteltava järkevintä ratkaisua ja toimittava sen mukaan, seurattava tekemisen tulosta ja sen jälkeen niin sanotusti nollata koko prosessi ja aloittaa uuden tehtävän kohdalla uudestaan.

4.1 Itsensä johtaminen

Jotta voi johtaa muita, täytyy oppia tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään (Sydänmaalakka 2004, 60). Nykyinen työelämä vaatii niin paljon erikoisosaamista, ettei esimiehen ole mahdollista tietää ja osata kaikkea. Sekä ulkoiset, että sisäiset vaatimukset saattavat luoda esimiehelle paineita oppia ja sisäistää asioita nopeasti. Silloin kysytään esimiehen itsetuntemusta ja kykyä myöntää, että kaikkea ei voi omaksua heti. (Lahtiluoma ym. 2008, 49, 53.) Päättämään oppii tekemällä päätöksiä, aivan kuin jääkiekkoa oppii pelaamalla. Oma käsitys hyvästä esimiehestä ja johtamistavasta vaikuttaa siihen, mitä vaatii itseltään esimiehenä (Aarnikoivu 2008, 38).

Tarvitsemme riittävän itseluottamuksen pystyäksemme tehokkaasti kehittämään osaamisiamme. On oltava, tai etsittävä rohkeutta, jotta uskaltaa mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle ottamaan riskejä ja kokeilemaan jotain uutta. (Sydänmaalakka 2004, 161.) Johtamistehtävässä esimiehen itsetunto ja -arvostus ovat usein kovalla koetuksella. Esimies joutuu pettymään ja turhautumaan, kun asiat eivät menekään odotetulla tavalla (Järvinen 2005, 45). Hyvään itsetuntoon kuuluu myös tietous omista puutteista ja kyky kehittää niitä, sekä kyky sietää epäonnistumisia ja pettymyksiä työssään. ”Hyvä johtaja on keitetty monessa liemessä” (Sydänmaalakka 2004, 171).

Hyvä esimies kykenee sanomaan johdettavilleen, että hän ei osaa eikä hallitse kaikkea vaan tarvitsee heidän apuaan ja osaamistaan. Tehdessään virheitä esimies kykenee tunnistamaan ne ja tarvittaessa jopa pyytämään anteeksi. (Järvinen 2005, 39.) Lisäksi esimies ymmärtää, että on kuitenkin tilanteita, joissa hänen pitää toimia hyvin määrätietoisesti ja päättäväisesti, vaikka tuntee sisällään epävarmuutta. Nuoret ovat nykyään korkeasti koulutettuja, ja nuori esimies voi kokea, että hänen tulee tietää, koska on saanut korkean koulutuksen. Tullessaan töihin voi korkeakoulun käynyt nuorimies saada alaisikseen ja kollegoikseen lähinnä työn kautta pätevöityneitä 30–40 vuotta työelämässä olleita työkavereita. (Lahtiluoma ym. 2008, 54.) Vastuullinen esimies arvioi säännöllisesti sitä, onko hän motivoitunut toimimaan esimiehen roolissa ja kykeneekö hän toimimaan työyhteisön suunnan näyttäjänä, esimerkkinä. Jos vastaus on ei, vastuullinen esimies ei pelkää astua sivuun ja tehdä tilaa muille. (Aarnikoivu 2008, 178.)

Uuden esimiehen oppaassa on lyhyt luku (Lahtiluoma ym. 2008, 30–36), missä kerrotaan että uudella esimiehellä on sata päivää aikaa ottaa paikka johtajana. Uutena esimiehenä ensimmäisten kuukausien aikana luodaan pohjaa vuorovaikutukselle. Ensivaikutelma on tärkeä. Oli kyse esimiehestä tai alaisesta, jokainen uusi työntekijä huomaa työyhteisössä asioita, joita pidempään olleet eivät enää huomaa ja ihmettele. Silloin kun asioita vielä aidosti ihmettelee, niistä on myös helpompi puhuta. Kun asioihin tottuu, niihin ei ehkä enää viitsi tai jaksa puuttua.

Sata päivää on myös aika, jona esimies luo omaa rooliaan ja ottaa paikkansa johtajana. Esimiehen asemaan nimitetään ja annetaan virallinen johtajuus, mutta miten se näkyy ja alkaa tuntua käytännön elämässä, on toinen juttu. Pelkkä virallinen nimitys tehtävään ei aina riitä. Jotta esimies voi hoitaa tehtävänsä, tarvitaan myös alaisten, työtoverien ja muiden hyväksyntä. Erityisen haastavaa on nousta oman talon sisällä. On varmaa, että vastahakoisuutta ilmenee ja siksi on muistutettava itseään uudesta roolista esimiehenä. Varsinkin ensimmäistä virallista esimiesasemaa vastaanottaessa, sitä jännittää, pystyykö ottamaan valtaa ja vastuuta harteilleen. On kuitenkin muistettava, että valta ei saa niin sanotusti nousta hattuun, sillä myös esimiehenä on vain työntekijä muiden joukossa, mielellään esimerkillinen sellainen. Teot puhuvat puolestaan, eivät pelkät paperit. Paras tapa ansaita arvostus ja hyväksyntä työyhteisössä on yksinkertaisesti tehdä työnsä hyvin ja rauhassa, ja tulemalla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Muutkaan työntekijät eivät

hyväksy rooliasi, ellet ala itse käyttäytyä sen mukaisesti. Mutta myöskään liian karkäs ote ei edesauta muiden hyväksymistä. Tärkeää on myös saada oman esimiehen tuki ja neuvotella tämän kanssa. On tärkeää luoda toimiva suhde omaan esimieheen. (Lahtiluoma 2008, 31–34.)

”Johtajaksi kasvaminen on synonyymi omaksi itseksi tulemisen kanssa” (Sydänmaalakka 2004, 169; Warren Bennis 1989). Jotta esimiehellä on edellytykset toimia johtajana, hänen tulee ensinnäkin tietää tehtävänsä ja niihin kuuluvat valtaoikeudet ja velvollisuudet (Järvinen 2005, 31). Johtajuutta ei pelkästään anneta, vaan se täytyy myös ottaa ja ansaita ja niin täytyy myös valta ja auktoriteetti alaistensa silmissä. Johtaminen kuitenkin on pääasiassa vuorovaikutusta esimiehen ja alaisten välillä. Toisaalta ihmisiä ei voi johtaa, ellei auktoriteettia ja persoonallista valtaa saavuta. Siihen, miten nämä lunastetaan, ei ole yhtä oikeaa vastausta.

Tilanteissa, joissa esimies vaihtuu, on yleistä se, että henkilöstö edelleen lähestyy entistä esimiestään työn tekemiseen liittyvissä kysymyksissä ja ohittaa näin uuden esimiehen (Aarnikoivu 2008, 31). Myös uuden esimiehen mahdollinen nuori ikä saattaa tuoda ongelmia arvostuksen vastaanottamiseen. Ehkä suurimmaksi osaksi kuitenkin tämän kysymyksen kanssa kamppailee aina uusi esimies itse. Kuten aiemmin sanottu, teot puhuvat puolestaan, ja hyvin tehdyn työn kautta ansaittu paikka sivuuttaa ikäkysymyksen.

Erään mallin mukaan vuorovaikutus perustuu vaikutussuhteisiin. Vaikuttamisen onnistuminen riippuu esimerkiksi tarkoituksesta, statuksesta ja auktoriteetista, persoonallisuudesta ja karismasta, vuorovaikutustaidoista, havainnointikyvystä, motivaatiosta, maineesta ja arvovallasta. Näiden yhdistelmästä muodostuvat johtamisresurssit. Vaikutusvalta perustuu siihen, miten ihmiset osaavat käyttää näitä resursseja. (Sydänmaalakka 2004, 124.) Eräässä yli kolmensadan johtajan tutkimuksessa ilmeni, että johdettavat arvostivat juuri esimiehensä kykyä kontrolloida tuntemuksiaan, kuten impulsiivisuuttaan ja suuttumustaan. Tällaisia esimiehiä pidettiin tasapainoisempina ja itsetuntoisempina. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 71.) Isossa-Britanniassa ja Irlannissa tehdyssä tutkimuksessa kartoitettiin tunneosaamisen merkitystä johtajien uralla menestymisen ennustajana. Tunneälykyys selitti uralla nousua jälleen enemmän kuin yleisälykyys.

Yhdessä nämä kaksi tekijää selittävät jopa 52 % uralla etenemistä. (Saarinen 2006, 78–79.)

Esimiehen persoonallisuus vaikuttaa oleellisesti hänen kykyynsä ottaa paikka johtajana, käyttää valtaa, sekä tapaan käyttäytyä ja selvitä esimiehen rooliin liittyvistä paineista (Järvinen 2005, 69). Jokaisella meistä on oma paineensietokyky, ja erilaiset stressinhallintataidot. Liian usein ihmiset ottavat esimerkiksi esimieskoulutuksissa vastaan ulkoa annettuja ihanteellisia esimiesarvoja, jotka kuitenkin ovat ristiriidassa käytännön työn ja jopa omien henkilökohtaisten arvojen kanssa. Älykkyys ei rajoitu koulun luokkahuoneeseen eikä todellisen menestymisen mittari näin ollen liity siihen, miten hyvin pärjää koulussa vaan elämässä yleisesti. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 38, 148.)

Esimiestyön yksi vaatimus on itsensä kehittäminen ja kehittyminen (Lahtiluoma ym. 2008, 111). Esimiehen kehittämisessä voidaan erottaa kaksi puolta: Ammatillinen kehittyminen ja persoonan kasvu. Yksi esimiehenä opittava asia onkin ymmärtää omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja hyväksyä se, että meissä kaikissa on myös puutteita, joiden kanssa on vain pakko opetella elämään.

Vaatii rohkeutta ja uskallusta ottaa esimiespaikka vastaan. Varsinkin ensimmäistä kertaa ”rivityöläisestä” korkeammalle kohoavalle uusi valta on samaan aikaan kiehtovaa ja pelottavaa. Rohkeuttakin on erilaista, ja vaikka esimiehenä tulee ajatella rationaalisesti ja kannattavasti täytyy myös uskaltaa ottaa riskejä. Rohkea ei välttämättä tiedä tulevaisuudesta enempää kuin pelkurikaan, mutta hän uskaltaa tehdä päätöksiä riskillä ja toimia niiden mukaan. Pelkuri jää selittelemään liikahtamattomuuttaan ja odottamaan, että rohkea epäonnistuisi. Silloin hän pääsisi sanomaan: ”Minähän arvasin, huonosti siinä kävi!”. (Harju 2010, 9.) Nyky-yhteiskunta muuttuu nopeasti, ja valitettava fakta on, että yksikään paikalleen jäävä yritys ei voi pärjätä, joten esimiehenkin on uskallettava ottaa paikkansa johtajana ja johtaa rohkeasti.

Esimiehiä on monenlaisia, mutta on myös huomattavissa samankaltaisia piirteitä ihmisten keskuudessa, joista tulee esimiehiä: hänen ihmiskäsityksensä on positiivisesti viritynyt; hän pääsääntöisesti luottaa alaisiinsa ja yhteistyökumppaneihin, näkee ongelmissa haasteita ja kehittymismahdollisuuksia ja haluaa uskoa omiin ja muiden kykyyn tehdä

totta hurjistakin visioista. (Järvinen 2005, 40.) Esimiehenä on myös tultava toimeen erilaisten ihmisten kanssa, ja viimeistään esimiehenä on opeteltava hyvä ihmistuntemus.

Uuden esimiehen täytyy hyväksyä, että vanhan sanonnan mukaan kukaan ei ole seppä syntyessään. Täytyy antaa itselleen aikaa sulautua ja opetella uutta toimenkuvaansa. Ajankäyttöä on opittava priorisoimaan, ja esimiestyölle täytyy uhrata aikaa. ”Vain pilkkomaton aika on tarpeeksi aikaa”. Jos työn joutuu jatkuvasti keskeyttämään ja taas aloittamaan, energiaa valuu hukkaan. Lopetukset ja aloitukset vievät energiaa ja ovat aikasyöppöjä. (Jönsson 2000.) Liian usein käy niin, että yhdentekevät asiat tehdään heti, tärkeitä ei koskaan.

Esimies, jolla ei ole aikaa esimiestyölle, voi miettiä onko pudonnut näennäisen tehokkuuden sudenkuoppaan (Jönsson 2000). Monesti keskitytään tehokkuuteen ja numeroihin, mutta esimiehenä aikaa kuluu työvuorolistojakin enemmän. Esimies, joka uppoutuu Excel-taulukoidensa ääreen ja laiminlyö ihmisten johtamisen, hakee toimintatavallaan tiedostamattaan vain asioiden parempaa hallintaa ja kontrollia. Ihmisiä kun on mahdollista ohjata ja johtaa sadan prosentin varmuudella, mutta numeroita ja muistioita voi hioa täydellisyyteen asti. Johtaja, joka haluaa istua päivät pitkät kokouksissa tai käydä jatkuvasti viihdytyskiertueilla avainasiakkaiden luona, saa näistä tilaisuuksista tukea itsearvostuksen ja sosiaalisen arvostuksen tarpeilleen (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 96–97). Silloin myöskään hankalat johdettavat eivät ehdi sotkea kalenteria, kun se on jo valmiiksi täynnä menoja.

4.2 Hyväksyntä

Posket hehkuen olin innostunut ja nautin työstä. Pomolta tuli moitteita. ”sinun kanssasi on vaikea tehdä töitä, kun olet aina niin iloinen ja hymyilevä. Tuntuu, ettet ota mitään vakavasti”, kertoo lääkäri Helinä Siikala Helsingin Sanomat 25.10.2004. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 99.)

Pätevyys tarkoittaa, että luotetulla on kyky tai valta toimia luottavan odotusten ja tarpeiden mukaisesti (Aarnikoivu 2008, 59). Tässä kohti koulutuksella ja kokemusvuosilla on suuri merkitys. Toisaalta myös se, että esimies tietää käytännön töistä ja pystyy

osoittamaan osaamisensa niissä, lisää alaisten luottamusta esimieheen (Lahtiluoma ym. 2008, 18). Alaisten on helpompi uskoa esimiestä, jonka tietää tuntevan niin sanotun ”duunarin” puolen. Alaistaidot ja laadukas esimiestyö luovat perustan luottamuksen kulttuurin syntymiselle (Aarnikoivu 2008, 54). Jos johtaminen ei ole kunnossa, työyhteisön energia alkaa siis valua työyhteisön sisäisten tarpeiden suuntaan; jäsenten keskinäisiin ristiriitoihin ja valtataisteluun (Järvinen 2005, 25).

Organisaation valtuutus on äärimmäisen tärkeä ja esimiehen roolin haltuun ottamista helpottava tekijä etenkin niissä tilanteissa, joissa esimieheksi nimetään työyhteisön jäsen, joka toimii entisten työkavereidensa esimiehenä. ”Rivistä esimieheksi nouseminen” on haasteellinen tilanne, jossa organisaation antama tuki on avainasemassa. (Aarnikoivu 2008, 29.) Kun samalla vielä unohdetaan täysin esimiehen tukeminen, organisaation valtuutuksen antaminen esimiehen rooliin, sisältyy roolin haltuun ottamiseen väistämättä haasteita. Työssä jaksamista edesauttaa varsinkin työyhteisön tuki, joka ilmenee yleisimmin välittämisenä ja toisista kiinnostumisena. On helpompi sisäistää uusi toimi ja uusi yhteisö, kun on taustatukea, niin oman työpaikan sisältä, kuin sen ulkopuolelta. Ei pidä aliarvioida perheen ja ystävien tukea kun ottaa uuden työpaikan vastaan, sillä työ on kuitenkin asia, jonka läheisyydessä kulutetaan iso osa elämästä, ja siksi on tärkeää, että viihtyy työpaikassaan. Siksi on myös tärkeää, että on ystäviä niin työpaikalla, kuin sen ulkopuolella, jotka tukevat työtäsi.

Tiimit ovat järjestäytyneitä ryhmiä, jonka jäsenet toimivat vastavuoroisesti, joilla on yhteiset tavoitteet ja jotka koordinoivat toimintansa saavuttaakseen nuo tavoitteet. Ravintoloissa tämä tarkoittaa esimiesten yhteistyötä. Ylemmällä tasolla isommissa konserneissa tämä on yrityksen johtoporras. Vaatii aikaa, että ryhmä yksilöitä kehittyä eri vaiheiden kautta ensin potentiaalisiksi tiimiksi ja lopulta todelliseksi tiimiksi. Huipputiimien toiminta johtaa parempaan tuottavuuteen, parempaan resurssien hyödyntämiseen, parempaan päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun, parantuneeseen laatuun, parempaan innovointiin ja luovuuteen. (Sydänmaalakka 2004, 47–48)

Kyky tunkea empatiaa edesauttaa tiimityöskentelyä, vuorovaikutuksen syntyä erilaisten yrityskulttuurien välillä ja sitouttaa ihmiset työhönsä. Työterveyslaitoksen Työ- ja terveys – haastattelututkimuksen mukaan vain hiukan yli puolet haastatelluista koki saa-

vansa esimieheltään apua työssään, mikä on jopa huolestuttavaa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 74.) Huipputiimin jäsenet ovat tiiminsä ja oman onnistumisensa lisäksi sitoutuneita myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Tällainen sitoutuminen vie tiimiä yhä korkeammalle suorituksissaan. Tiimin jäsenet hyväksyvät toistensa erilaisuuden ja osaavat hyötyä niistä. Huipputiimi yltää huomattavasti parempiin tuloksiin muihin vastaavissa olosuhteissa toimiviin tiimeihin verrattuna, ja jopa ylittää sille asetetut tavoitteet. (Sydänmaalakka 2004, 199.) Ilman toimivaa esimiesten yhteistyötä, eivät työntekijäkään voi motivoitua toimimaan yrityksen hyväksi. Toki töissä jokaisella meistä on työminä ja vapaa-aikana ollaan erilaisia, mutta työnteko on miellyttävämpää, kun omat esimiehet ja kollegat luottavat ja auttavat, kun itsestä tuntuu epäuskoiselta.

Esimiehien, ja varsinkin omistajien ja oman päällikön, jotka sinut esimieheksi nimittävät, kuuluu hyväksyä uusi jäsen tiimiinsä, vaikka myös toisilla esimiehillä on odotuksia uutta esimieskollegaa kohtaan. Uutta työtoveria voidaan odottaa innolla, ja hänen työhönsä asetetaan paljon myönteisiä odotuksia. Toisaalta uuden tulokkaan saapuminen voidaan nähdä ja kokea uhkana, vääränä ratkaisuna tai pelottavana asiana. Uutta esimiestä voidaan myös pelätä, sillä uuden jäsenen mukaantulo työyhteisöön uhkaa aina totuttua järjestystä (Lahtiluoma ym. 2008, 43–45). Aina uuden työntekijän tullessa taloon herää kysymys voiko tähän luottaa tai voiko tämä luottaa muihin.

Asema omassa yksikössä on vielä helppo määrittää, mutta kun on päässyt sisälle omaan ravintolaan, yrityksessä on aina muistettava myös muut yrityksen yksiköt. Täytyy rakentaa luottamusside myös mahdollisten muiden yksiköiden päälliköiden kanssa, sillä heidän kanssaan tulee tekemään paljon yhteistyötä. Ei riitä, että tuntee oman työpaikkansa henkilöstön, vaan päällikköasemassa isommassa yrityksessä täytyy tuntea myös muiden yrityksen yksiköiden päälliköstö, luottaa heihin, ja heidän luottaa sinuun.

Usko esimiehen luotettavuuteen on kriittinen esimiehen ja alaisen välisen luottamussuhteen muodostumisen näkökulmasta (Aarnikoivu 2008, 59). On tärkeää, että omat esimiehet ja muut talon päälliköt hyväksyvät tulokkaan joukkoonsa. Kyseessä on kuitenkin uusi esimiestiimin jäsen, joka tulee samalle viivalle muun johtoryhmän kanssa. Vaikka usein yrityksen omistajia ei paljon kentällä näe, on se yleensä merkki siitä, että he luot-

tavat alaisiinsa. Suomalaisessa yhteiskunnassa silloin kun ei sanota mitään, asiat ovat hyvin. Uutena esimiehenä palautteettomuus saattaa luoda epäuskoisuutta omasta pärjäämisestä, mutta suomalaisessa työyhteiskunnassa valitettava fakta kuitenkin on, että jos negatiivista palautetta ei kuulu, niin asiat on hoidettu riittävän hyvin. Omistajien tulee luottaa alaisiinsa, ja voida jakaa vastuuta heille, sillä mikään yritys ei toimi tai tuota ilman luottoa työntekijöihinsä.

Esimiehen on helpompi johtaa, kun hän voittaa alaistensa luottamuksen. Luottamus muodostuu rehellisyydestä, avoimuudesta, ja siitä, että johtajan toiminta vastaa hänen puheitaan. Luottamus rikastaa yhteisöä ja vahvistaa sosiaalista vuorovaikutusta. Ihmiset seuraavat niitä, joihin luottavat. Työpaikka perustetaan, työyhteisöksi kasvetaan. (Lahti-luoma ym. 2008, 61, 85). Hyvä työyhteisö lähtee siitä, että alaiset tuntevat että heidän esimiehensä ymmärtävät heitä hyvin ja ovat onnistuneet rakentamaan kuuntelun, empatian ja työntekijöiden tarpeisiin reagoinnin kautta luottamuksellisen ilmapiirin (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 80). Alaisten tulisi kokea, että heidän esimiehelleen voi avoimesti puhua. Sigmund Freudin psykoanalyysiin pohjautuvan teorian mukaan olisi hyvä, että johtajilla olisi näkemystä alaistensa persoonallisuuden piirteistä ja tavasta reagoida ja suhtautua asioihin persoonallisuutensa mukaan (Sydänmaalakka 2004, 53).

Esimies on valta-asemassa suhteessa työntekijöihin. Tämän aseman ja siihen liittyvän vallan, vastuun, resurssit ja tehtävät hän saa organisaatiolta: esimies ei ole vain henkilö vaan ennen kaikkea työnantajan edustaja, joka teettää alaisillaan työtä korvausta vastaan. Vaikka esimiehen muodollinen valta-asema olisi hyvinkin selkeä ja hänellä olisi myös kiistaton asiantuntemus alaistensa tehtäviin, sekään ei vielä riitä saavuttamaan henkilöstön arvostusta ja hyväksyntää johtajana. Myös esimiehet saattavat syyllistyä siihen, etteivät anna alaisilleen mahdollisuutta olla luottamuksen arvoinen. Esimiehen perusolettamus saattaa olla, ettei alaisiin voi luottaa. Tällöin kyse on asenteesta, joka on kaukana positiivisesta ihmiskäsityksestä. Se saattaa olla myös ilmaus halusta säilyttää kaikki valta itsellään. Esimies saattaa ajatella, että henkilöstä ei kestä kuulla tosiasioita, ja siksi monet esimiehet kaunistelevat puheitaan ja eri tavoin välttelevät, kiertelevät ja kaartelevat ikävien tosiasioiden kertomista. (Järvinen 2005, 27–33, 61, 119)

Esimiehen tehtävänä on toimia tiedonvälittäjän paitsi yrityksen sisällä, myös yhteistyökumppaneiden välillä. Esimerkiksi vaikka järjestyksenvalvonta on usein ulkoistettua toimintaa, heidän kanssaan tehdään yhteistyötä jatkuvasti, ja siksi on myös tärkeää esitellä itsensä järjestyksenvalvojille, sillä heidänkin tulee tietää ja luottaa uuteen esimieheen. Järjestystenvalvojat noudattavat lainsäädäntöä omalla alueellaan, mutta ravintolan henkilökunta määrää asiakaskunnan. Heidän on määrä suojella asiakkaiden lisäksi myös henkilökuntaa, joten on hyvä saavuttaa auktoriteetti myös heidän silmissään.

Ihmisille on ominaista vältellä vaikeiden asioiden käsittelyä, ja siksi yrityksen alituisena vaarana on ajautua liikaa erilaisiin ristiriitoihin sekä yhteisöllisistä että yksilöllisistä syistä. Tämä tarkoittaa sitä, että usein valitaan hyökkäävä tai puolustelevalta kanta sille, miksi jokin vaikea asia on jätetty tekemättä. Esimiehen tehtävä on siinä suhteessa hyvin epäkiitollinen, että hän joutuu viemään aika ajoin negatiivisia viestejä työyhteisölle. Silloin viimeistään huomaa, että ei voi aina kaveerata ja perustaa esimiestyötä kivalle kaveripohjalle. (Järvinen 2005, 117, 134.) Välillä vaikka esimies ei ”käskyjä” jakaisikaan, työntekijä saattaa näin luulla, varsinkin jos ko. työntekijä on ollut talossa uutta esimestä pidempään. Työntekijälle tulee helposti olo, että hänen ammatitaitoaan kyseenalaisesta, kun uusi esimies tulee taloon. Näin käydessä täytyy asia selvittää työntekijän kanssa, jottei konflikti pahene.

Työntekijöiden hyväksyntä on vaikeampi saavuttaa. Toiset ymmärtävät tilanteen muuttamassa päivässä, toisilla menee kuukausia. Hyväksymiseen vaikuttaa myös se, oletko entuudestaan tuttu työntekijä vai täysin tuntematon, tuletko yrityksen sisältä vai ulkopuolelta. Työntekijöiden hyväksyminen ja heiltä tuen saaminen on pitkälti omasta käytöksestä kiinni. Jos yrittää väkisin nousta korokkeelle ja käskyttää muita, siitä ei seuraa kuin turhaa eripuraa. Esimies on riippuvainen alaisen työpanoksesta ja alainen on puolestaan riippuvainen esimiehestä työnantajan edustajana (Aarnikoivu 2008, 15). Johtajalla pitää olla vahva ja selkeä visio ja kyky saada myös muut näkemään tulevaisuus samalla tavalla. Johtaja ja alaiset voivat määritellä myös vision ja päämäärät yhdessä. Tämä helpottaa sitoutumista visioon ohjaa toimintaa. On hyvin vaikea saada ryhmä työskentelemään tehokkaasti, jos visio on epäselvä, on ristiriitaisia visioita tai ihmiset eivät tiedä visiota ollenkaan. (Sydänmaalakka 2004, 118.) Jotta työntekijät voivat toimia

yrityksessä ja sen eri tilanteissa halutulla tavalla, täytyy heille selkeästi viestiä, millaista käyttäytymistä toivotaan ja arvostetaan (Järvinen 2005, 129).

Työyhteisöjen tuloksellinen toiminta ja hyvinvointi edellyttävät esimiehen vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien esiin nostamista (Aarnikoivu 2008, 79). Johtamistyötäkin pitää johtaa. Jos ylin johto ei ole kiinnostunut organisaationsa esimiestyön laadusta, ja siihen liittyvät tavoitteet, velvoitteet, vastuut ja muut onnistumisen edellytykset ovat hunningolla, ei ole ihme, että johtaminen riippuu lähinnä siitä, miten yksittäiset esimiehet itse mieltävät oman tehtävänsä. (Järvinen 2005, 18) Monet työnantajat suorastaan edellyttävät työntekijöiltä ammatillista jatko- ja täydennysopiskelua työn ohessa (Lahtiluoma ym. 2008, 111). Joillakin yrityksillä on omia koulutusohjelmia, tai he ostavat ulkopuolisia koulutuspalveluita. Usein suositetaan omaehtoista opiskelua, ja niitä, jotka jaksavat kouluttaa itseään työn ohella, pidetään hyvin motivoituneita työhönsä.

Esimiehen työ on paljolti erilaisten yksilökohtaisten, työyhteisön ja organisaation ongelmien ja ristiriitojen käsittelyä ja ratkaisemista. Muutostilanteissa voi syntyä vahvoja näkemyseroja yritysjohtoon ja esimiehen välille. Ei ole harvinaista, että muutoksessa esimies ajaa omia pyrkimyksiään ja unohtaa roolinsa yrityksen tavoitteiden palvelijana. (Järvinen 2005, 133.) Esimiehenä on omattava hyvä paineensietokyky ja osattava olla samaan aikaan nöyrä ja pitää pintansa johdon edessä. Organisaation menestystä selittää se, kuinka se onnistuu kuuntelemaan asiakkaitaan, seuraamaan ympäristöään ja reagoimaan eli muuttamaan toimintatapojaan (Aarnikoivu 2008, 163). Usein muutokset aiheuttavat lievää paniikkia kullakin työntekijällä, kun totutut rutiinit muuttuvat. On aina muistettava, että oma työ lähtee yritystason tavoitteista (Kuvio 1).



Kuvio 1. Yritystason tavoitteet (Aarnikoivu 2008, 135).

4.3 Uuden esimiehen kokemat haasteet

4.3.1 Odotukset

Esimiestehtävän hoitamisessa realistiset odotukset ovat ensiarvoisen tärkeitä. Työnantajan etukäteen laatima tehtäväkuva, tehtävän olemassaolon tarkoitus ja tavoitteet sekä oman esimiehen odotukset määrittävät esimiestehtävän suunnan. Moni esimies tekee kovasti töitä: ensin käytännön työt työpäivän aikana ja illalla vielä rästiin jääneitä paperihommia, kokousmuistioden lukemista, töiden järjestelyä, suunnittelua. (Lahtiluoma ym. 2008, 42, 57.) Toisaalta liika ahkeruus saattaa aiheuttaa alaisissa ärsytyksen tunteita; joillekin saattaa tulla mielikuva, että pitäisikö myös heidän yliraataa työnsä eteen.

Ahkeruutta ihannoivassa yhteiskunnassamme ei aina ole silti helppoa ottaa rennommin edes silloin, kun siihen töiden puolesta olisi mahdollisuus (Aarnikoivu 2008, 57). Esimies tekee kuitenkin hyvin, jos antaa alaisilleen myös rauhallisemman työtahdin esimerkin. Koululaisiakin valistetaan: muistakaa syödä hyvin, liikkua riittävästi ja nukkua tarpeeksi, kuten Uuden Esimiehen Oppaassa muistutetaan. Joskus se, että esimiestä pyydetään mukaan joka paikkaan, voi tuntua imartelevalta; minua ja asiantuntemustani arvostetaan. Osaavalle ja ahkeralle ihmiselle onkin kysyntää eripuolilla organisaatiota. Kannattaa kuitenkin miettiä, onko kyseinen projekti tai työryhmä se, joka liittyy omaan perustehtävään. (Lahtiluoma ym. 2008, 58.)

Yksikään työyhteisö ei vältty ongelmilta ja hankaluuksilta. Siellä missä ihmiset tekevät yhdessä työtä, on olemassa myös tavoitteita, toiveita ja mielihaluja, joten eriävät näkemykset ovat työyhteisöjen arkea. Hyvän työyhteisön tuntomerkki ei ole se, että ei ole ristiriitoja, vaan se, miten ne hoidetaan. Tavatonta ei ole, että työpaikalla on työntekijöiden välisiä ristiriitoja. Ne ovat pääsääntöisesti hankalia selvittää, koska syyt saattavat olla muuta kuin ensi näkemältä näyttää. (Lahtiluoma ym. 2008, 115–118.) Työyhteisöjen ongelmista puhuttaessa yleinen väärinkäsitys on, että kuvitellaan pääosan ristiriidoista aiheutuvan yksilöistä, siis hankalista persoonista, laiminlyönneistä, juopottelusta tai muusta sellaisesta. Kun työpaikalla on ongelmia, esimiehen tehtävä on aina kysyä, miten ne mahdollisesti liittyvät työyhteisön perustehtävään. Joskus tehtävä itse tuottaa ongelmia. Liian vaativa tehtävä on mahdoton, liian vaatimaton tehtävä ei motivoi.

Esimies joutuu asemansa puolesta kerta toisensa jälkeen tilanteisiin, joissa hän toimii roskatynnyrinä ja vihaisten tunteiden kohteena. Ihmiset purkavat tunteitaan ja turhaumiin jossakin jopa asiattomasti. Kuitenkin esimiehen pitäisi jaksaa kantaa ja suodattaa näitä tunteita. Tällöin esimieheltä vaaditaan kykyä sammuttaa itsessään automaattisesti herääviä puolustusreaktioita ja valmiuksia ottaa asiat kaikesta huolimatta rennosti. Tämä ei tarkoita sitä, että tulisi hyväksyä toisen epäasiallinen käytös vaan, ettei provosoidu siitä. Kun esimiehet kamppailevat johtamisen pinnallisella tasolla systeemien ja ulkoisen toiminnan kanssa, heille ei jää useinkaan aikaa selvittää työpaikan vaikeiksi koettuja tunnepitoisia ongelmia, esimerkiksi antaa kriittistä palautetta tai selvittää kahden henkilön välistä henkilökemiaongelmaa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 98, 135.) Tunnepitoiset ongelmat ovat raskaita ja niiden ratkaiseminen vaikeaa.

On työyhteisöjä, joissa esimies itse tajuaa, että ei voi entiseen malliin tehdä samoja töitä kuin alaiset, mutta muut eivät tätä ymmärrä tai muista. Erityisesti samasta organisaatiosta noussutta voidaan tietyissä tilanteissa edelleen katsoa ja muistaa vanhasta roolista käsin. Esimies ei voi enää keskittyä yksittäiseen alueeseen, vaan hänen tehtävään on katsoa asioita entistä laajemmin. Nykyinen työelämä vaatii niin paljon erikoisosaamista, ettei esimiehen ole mahdollista tietää ja osata kaikkea. (Lahtiluoma ym. 2008, 17, 53.)

Esimieheksi valitaan usein paras asiantuntija. Asiantuntijuuden välttämättömyys esimiehen roolissa perustellaan usein sillä, että asiantuntijan on vaikea hyväksyä esimiestä, jota ei voi ammatillisesti arvostaa. (Aarnikoivu 2008, 25–26.) Esimieheyteen sitoutuminen on valinta, jonka edellytyksenä on luovuttava tietyistä asioista. Myös muiden työntekijöiden on ymmärrettävä, ettei esimies enää voi olla paras asiantuntija ja suoriutua vastaavasta määrästä asiantuntijatehtäviä uudessa pestissään esimiehenä. Asiantuntijan tehtävät on delegoitava uusille asiantuntijoille. Vaikka esimiehisyys olisi muun ammattityön lisäksi ja ohessa annettu, se tarvitsee silti oman aikansa.

Erityisesti kun asiantuntija siirtyy esimieheksi samassa työyhteisössä, voi roolimuuotos olla varsin haastava. Vuosien kuluessa on saattanut syntyä läheisiä ystävyyssuhteita joihinkin työkavereihin, joista tuleekin nyt alaisia. Mikäli esimies jatkaa kaveeraamista vain näiden ystävien kanssa, voivat muut työyhteisön jäsenet alkaa epäillä, että näissä

epävirallisissa tapaamisissa puhutaan asioita, jotka menevät heiltä ohi. Tasapuolisuuteen pyrkiminen onkin tärkeää esimiehen roolissa. Tietty etäisyys ja yksinäisyys ovat osa johtajan roolia (Lahtiluoma ym. 2008, 19).

4.3.2 Muutostilanteet

Muutokset ovat työelämän arkea. Muutoksella on monia nimiä: rationalisointi, uudelleen järjestely, tehostaminen, ulkoistaminen, kehittäminen, laajentaminen, työssä oppiminen, jatkuva kehitys, ja niin edelleen. Organisaatiopsykologi Antti Aro esittää, että työelämässä sanoille muutos ja muuttuminen tulisi varata eri merkitys. Aron mukaan muutos tarkoittaa erilaisia työn ja organisaation konkreettisia ulkoisia järjestelyjä, esim. uutta työnjakoa. Muuttuminen on sen sijaan ajattelun ja asenteiden muutosta, ylipäättävässä mielessä tapahtuvaa asioiden uudelleen hahmottamista (Lahtiluoma ym. 2008, 96).

Muutosvastarintaan liitetään usein negatiivisia latauksia. Mutta muutos ei ole aina pahasta. Vastarinta ei synny tyhjästä. Kyseessä saattaa olla tärkeä näkökulma, joka ei esimerkiksi johdon mieleen ole juolahtanut aiemmin. (Lahtiluoma ym. 2008, 106.) Muutosvastarinta tukee sitä, että suunniteltu muutos ja siihen liittyvät tekijät tarkastellaan kriittisesti. Näin se voi estää organisaation harha-askelten ottamista. Toisaalta työntekijän vastustus on vain osoitusta tämän sitoutumisesta omaan työpaikkaansa. Muutosvastarintaa näkee myös esimiesten ja johdon keskuudessa. Aikaisemmat esimiehet ja muu johtoryhmä saattavat pelätä saavutettujen etujen menettämistä tai oman työuran etenevän vaikeutumista. Organisaation toiminnan tehostamista tavoittelevien muutosten seurauksena saatetaan vähentää hallintotehtäviä ja madaltaa organisaatiota ja tämä saattaa helposti lisätä muiden esimiehien epäuskoa itsestään. (Aarnikoivu 2008, 166.)

Työntekijöiden vastarintaa selittää se, että he ovat juuri se joukko, joka vähiten pääsevät vaikuttamaan muutospäätökseen. Kauemmin talossa olleet työntekijät harvemmin saavat valita uutta esimiestään. Kateus on tosin niin voimallinen tunne työyhteisöissä, että siitäkin huolimatta, että rekrytoijataho korostaa omaa vastuutaan ja perustelee päätöksensä, uusi esimies saattaa kohdata vaikeuksia, jotka selittyvät nimenomaan kateudella. Ennen kuin voi oppia uutta, on poisopittava vanhaa, ja nimenomaan poisoppiminen aiheuttaa muutosvastarintaa. (Aarnikoivu 2008, 30, 52.) On sanottu, että ihmiset eivät sinänsä vastusta uutta, he vain eivät haluaisi luopua vanhasta ja turvallisesta (Lahtiluoma ym. 2008, 105).

Muutostilanteet ovat erityisiä haasteita johtamiselle ja esimiestyölle. Uuden Esimiehen Oppaan mukaan ne kysyvät esimiehiltä tietoa, taitoa, näkyä, kestävyyttä ja uskoa. Tarpeellisissa muutoksissa pitää pystyä puolustamaan ja viemään läpi mahdollinen vastarinta kestäen. Muutoksia ei pidä tehdä muutosten itsensä vuoksi, mutta ei myöskään jättää tekemättä vastauksen pelossa. Jokainen muutos on perusteltavissa ja samalla vastustavat viestit kuultava ja punnittava. Uuden esimiehen kiusauksena voi olla pyrkiä lunastamaan paikkansa ja näyttämään kykynsä ryhtymällä nopeisiin muutoksiin. Oikeudenmukaisiksi koetut, reilut ja avoimet menettelytavat auttavat hyväksymään hankaliakin lopputuloksia ja ovat näin paras tapa kohdata ja käsitellä muutosvastarintaa. (Lahtiluoma ym. 2008, 97, 106–107.) Työntekijöiden pelko uuden esimiehen epäoikeudenmukaisesta kohtelusta on vahvimpia muutosta estäviä asioita. Epäoikeudenmukaisuuden tunne tai loukkaaviksi koetut menettelytavat estävät hyvienkin muutoshankkeiden toteutumista.

Jos muutoshankkeessa epäonnistutaan, pitää tutkia mitä on tapahtunut. Ammattitaitoinen johto tarkastelee ensimmäiseksi omia toimiaan. Saatetaan esimerkiksi hakea muutosta, jota ei kuitenkaan haluta. Tällöin hanke tietysti helposti epäonnistuu. Muutos onnistuu siinä mitassa kuin ihmiset ovat valmiit muutoksiin. Mielettömiksi koettuja muutoksia vastustetaan, kun taas tärkeiksi koetut muutokset viedään sinnikkäästi päämääräänsä. Muutosta täytyy haluta, jotta se voi onnistua. Työelämän muutoksissa ei ole kyse pelkästään yksilöistä. Muutokset haastavat kokonaisia tiimejä, ryhmiä ja työyhteisöjä. Muutoksen johtaminen haastaa esimiehen vuorovaikutustaidot, kuuntelemisen taidot, kyvyn ymmärtää ihmismieltä sekä kyvyn osata tehdä oikeita päätöksiä oikeaan aikaan. (Lahtiluoma ym. 2008, 99–104.)

4.3.3 Johtamistavat

Erilaiset käytännön tilanteet ja ongelmanratkaisut nostavat esille kysymyksen esimiehen johtamistavasta. Hän joutuu kysymään itseltään, miten johdan? (Lahtiluoma ym. 2008, 53.) Johtajan tehtävä on muuttunut entistä haasteellisemmaksi. Nopeus, joustavuus, uudistuminen, innovatiivisuus ja tehokkuus ovat tärkeitä ominaisuuksia. Toisaalta johtajan on oltava kuunteleva, herkkä, tunneälykäs, syvälinen ja hänen on tunnettava itsensä. Johtajan on oltava sekä kova, että pehmeä. Johtajan on pystyttävä toimimaan tehokkaas-

ti ristiriitaisissa ja kaoottisissa tilanteissa. Johtajan on hallittava sekä että -näkökulma. (Sydänmaalakka 2004, 213.)

Johtamistyössä esimiehen persoonan eri puolet ja ominaisuudet joutuvat kovalle koetukselle. Varsinkin esimiehen itsetunto on monissa tilanteissa rajussa testissä: se miten esimies kykenee sietämään, käsittelemään ja lopulta ylittämään monet tehtävään kuuluvat epäonnistumiset ja niiden aiheuttamat pettymykset, ovat johtajana menestymisen ja kasvamisen kulmakiviä (Sydänmaalakka 2004, 214). Terveen ja hyvän itsetunnon lisäksi johtaminen edellyttää esimieheltä tarvittaessa kykyä hyvin itsenäiseen toimintaan ja päätöksentekoon. Samaan aikaan tulisi toimia myös päinvastaisesti hyvin epäitsenäisesti ja läheisessä suhteessa henkilöstön kanssa. Se, miten esimies kykenee eri tilanteissa liikkumaan itsenäisyyden ja riippuvuuden välisellä akselilla on hänen koko persoonallisuutensa kypsyyttä ja joustavuutta koskeva haaste. (Järvinen 2005, 45.)

Niin esimiehet, työntekijät kuin konsultitkin törmäävät organisaatioissa asioiden puutteelliseen tiedottamiseen, epäsuoraan kommunikointiin ja ongelmien pitkittyneeseen peittelyyn. Esimies ei välttämättä huomaa tietyn tyyppisiä puutteita, jos ne ovat lähellä hänen omia puutteitaan. Esimiehen perustehtävään kuuluu pyrkiä hoitamaan työyhteisön ongelmatilanteet heti, kun ne on havaittu. Esimiehen tulee puuttua työssä tapahtuviin laiminlyönteihin ja väärinkäytöksiin mahdollisimman tuoreeltaan. (Lahtiluoma ym. 2008, 110, 116.) Jos esimiehet ja työyhteisö eivät kykene avoimesti käsittelemään työtä haittaavia ongelmia, ei ole edes mahdollisuuksia tutkia, mistä epäkohdat johtuvat saati miten ne voitaisiin korjata.

Esimiehet kuvaavat yleisesti haasteellisimmaksi esimiestyön osa-alueeksi ihmisten johtamisen yhdistettynä yksilöiden johtamisen vaateeseen. Ihmisten erilaiset persoonallisuudet ja yksilöllisyydet tuovat haasteita esimiestyöhön, ja jo tämän seikan huomioiminen osoittaa esimiehellä olevan edellytyksiä onnistua työssään. Inhimillisyys mielletään vielä tänäkin päivänä liike-elämässä ja työyhteisöissä valitettavan usein heikkoudeksi. Tunteista puhuminen saattaa olla jopa tabu tai ainakin aihe, jota ei haluta nostaa esiin heikoksi tai oudoksi leimautumisen pelossa. (Aarnikoivu 2008, 103, 154.) On myös esimiehiä, jotka ongelma-tilanteiden ilmaantuessa odottavat ja toteavat, että vielä ei kannatta puuttua. Tästä on yleensä lyhyt matka hetkeen, jolloin todetaan, että enää ei

kannata puuttua. Tavallisimpia esimiehen kohtaamia ongelmia ovat erilaiset ihmissuhderistiriidat. (Lahtiluoma ym. 2008, 18, 63.)

Tuoreelle esimiehelle voi heti uran alkuvaiheessa tulla eteen tilanne, jossa joutuu ratkaisemaan puuttuako tilanteeseen vai ei (Lahtiluoma 2008, 63). Yksityisasioiden hoito työpaikalla, ylipitkät tauot, myöhästyminen, kirjoitus- ja laskuvirheet, kiusaaminen, juopottelu, epäselvyys raha-asioissa, valtuuksien ylitys ovat kaikki normaaleja puuttumista tarvitsevia tilanteita, joihin voi törmätä päivittäin, ja varsinkin uuden esimiehen saapuessa taloon, kun tämän pätevyyttä kokeillaan. Varsinkin uudelle esimiehelle saattaa olla tärkeää kaikilla elämän osa-alueilla, että hänestä pidetään. Tästä toimintatavasta kärsii kuitenkin oikeudenmukaisuus. Pyrimme tekemään päätökset tasa-arvoisesti, mutta tapamme ratkaista ristiriitoja auktoriteettiamme hyödyntäen saa ihmiset kokemaan meidät epäoikeudenmukaiseksi. Olemme mieluummin tekemisissä mukavien ihmisten kanssa, vaikka korostamme oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoisuutta. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 100.)

Esimiehen ja yleensä johdon rooliin saattaa sisältyä rasite, joka liittyy roolin mieltämiseen: Esimiehen toiminnan taustavaikuttajat ymmärretään automaattisesti negatiiviseksi, koska alaiset mieltävät, että esimies ei voi olla samalla puolella alaistensa kanssa, vaan esimiesten ja alaisten etu on erilainen. (Aarnikoivu 2008, 83.) Varmistamalla ja valvomalla että sovitut asiat tai pelisäännöt pitävät, esimies asettaa samalla rajoja (Lahtiluoma ym. 2008, 65). Voi menettää kiltin ja reilun maineen ja muuttua pahaksi niiden silmissä, joiden tekemisiin puututaan, mutta toisaalta arvostus oikeudenmukaisena ja tasapuolisena esimiehenä lisääntyy. Asioihin puuttumiseen vaikuttaa asian laatu. yhteiset asiat käydään yhteisesti, henkilökohtaiset kahden kesken, herättämättä turhaa huomiota. Oikeudenmukainen ja työn kannalta paras ratkaisu on lopulta hyväksi myös ihmisille ja heidän työviihtyvyydelleen.

Ehkä suurimmat haasteet esimieheydessä on sen tuomat vastuut. Sen lisäksi että on vastuussa omasta toiminnastaan, on jollain tasolla vastuussa myös muiden. Jokainen vastaa omista teoistaan, mutta vuoropäällikkönä on tietyllä tasolla tilivelvollinen esimiehilleen. Vastuuta kasaantuu niin talon tapojen, kuin lainsäädäntöjen puitteissa, täytyy tietää aina vähän enemmän ja tehdä vastuullisia päätöksiä. Johtamiseen kuuluu vastuun kantami-

nen (Lahtiluoma ym. 2008, 67). Kuten jo aiemmin mainittu, vaikka esimiehenä ei voi tehdä kaikkea, niin työn tulosvastuu on esimiehellä. Esimiehellä on erityinen rooli työyhteisössä. Hän ei vastaa vain omasta työpanoksestaan, vaan myös muiden työyhteisön jäsenten työpanoksesta. Esimiehen roolina on tarvittaessa sanoa viimeinen sana työyhteisössä, tehdä vaikeatkin päätökset ja kyetä tuottamaan myös pettymyksiä. (Aarnikoivu 2008, 23.) Esimies vastaa töiden sujumisesta, ja siitä, että työt tulevat tehtyä. Älykäs johtajuus on ihmisten työskentelyn tehokasta järjestämistä. Se ei ole manipulointia. Se ei ole asioiden hallinnointia, vaan pikemminkin työntekijöiden ja organisaatioiden energisoimista. (Sydänmaalakka 2004, 116.)

Esimiestyön ja johtamisen eräs ominaispiirre on tietynasteinen yksinäisyys. Esimiehellä on aina tehtäviä ja vastuita, joita ei voi jakaa juuri kenenkään kanssa. Työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittämiseen yksinäinen puurtaminen sopii kuitenkin huonosti. (Lahtiluoma 2008, 110.) Jotta työn tekoa voisi johtaa sujuvasti, on oma vastuualue oltava selvillä. Mikäli oma vastuualue on epäselvä itselle, on se sitä varmasti myös muille. Kun esimiehen valta ja vastuu eivät ole tasapainossa, ovat hänen kätensä sidotut; esimiehen tulisi toimia, mutta toimintaa ei ole käytännössä työkaluja eikä valtuutusta. (Aarnikoivu 2008, 24.) Epäselvässä tilanteessa muille työntekijöille muodostuu kullekin oma kuva uuden esimiehen vastuualueesta; tällöin on selvä, että myös toiveet ja odotukset ovat laajat (Lahtiluoma ym. 2008, 52).

Näyttää siltä, että johtajilla energiataso on keskimääräistä korkeampi. He ovat motivoituneita ja sitoutuneita. Vaikka työ vaatii paljon, se myös vastaavasti antaa paljon. Tämä näkyy jo työpaikalla, mutta myös työpaikan ulkopuolella löytyy energiaa harrastuksiin ja palautumiseen työn rasituksista. (Sydänmaalakka 2004, 169.) Johtajat jaksavat myös käyttää aikaa itsellensä ja osaavat arvostaa vapaa-aikaa eri tavalla. Työntekijä suunnittelee ajankäyttöään päivä- ja viikkotasolla ja asettaa omalle tekemiselleen tavoitteita, joiden toteutumista hän seuraa säännöllisesti (Aarnikoivu 2008, 98). Johtaja reagoi aina tosiasioihin, koska realismi tarkoittaa, ettei ole illuusioita (Sydänmaalakka 2004, 133). Johtajan on tärkeää nähdä ja seurata asioita laajemmin kuin vain oman yksikön päivittäisten rutiinien tasolta (Lahtiluoma ym. 2008, 56).

Aika on yksi esimiehen tärkeimmistä työkaluista. Erityisesti töiden järjestely on tärkeää, sillä se varmistaa, että jopa poikkeustilanteissa töille löytyy tekijä ja kaikille sopivasti töitä. Jos esimies aina hoitaa sijaisuudet paikkaamalla itse, työtä tulee riittämään. Esi- miehelle kuitenkin maksetaan johtamisesta. (Lahtiluoma ym. 2008, 18–19) Ajan puute ja kiire ovat käytetyn selitys sille, miksi organisaatioissa jätetään tärkeitäkin asioita tekemättä. Sen lisäksi, että kiirettä käytetään selityksenä, se myös usein hyväksytään sellaisenaan. (Aarnikoivu 2008, 39.)

”The Journey to the East” -kirja kertoo matkalaisista, joilla oli seuranaan palvelija, joka palveli ryhmää mutta tuki sitä samaan aikaan olemuksellaan ja lauluillaan. Kun palvelija katosi, matkalaiset ymmärsivät, että tämä palvelija oli itse asiassa johtanut koko ryhmää pitämällä heistä huolta. Robert Greenleaf (1977) kehitti tästä palvelija-johtaja- lähestymistavan 1970-luvun alkupuolella. Viimevuosina tämä lähestymistapa on saanut osakseen paljon huomiota. Toisten palveleminen voi olla johtajan visio. (Sydänmaalak- ka 2004, 58.) Varsinkin lähiesimiehenä samalla kun tavallaan määrää työn suunnan, palvelee työntekijöitä antaen heille resursseja, jotta nämä voivat hoitaa heille osoitetut tehtävät. Karkeasti sanottunahan palvelijat eivät tee konkreettista työtä, vaan pitävät huolen siitä, että heidän palveltavillaan on rauha tehdä heidän tehtävänsä, ja samalla huolehtii heistä. Sitä on myös esimiestyö.

5 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN

Tutkimukseni käsittelee uusien ravintola-alan esimiehien kohtaamia haasteita uuden nimityksen alkuvaiheessa. Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla tuntemiani uusia esimiehiä, jotka ovat aloittaneet vuoden sisällä uudessa työssään. Käytän aineistona myös omia kokemuksiani esimiehenä aloittaneena, vastaten itsekin tekemääni kyselyyn. Haastateltava kohderyhmäni on ravintola-alan uudet esimiehet. Tutkimusaineistoni koostuu haastatteluista, sillä kyseessä on käytännönläheinen aihe, ja haastattelemalla saan totuutta siihen kysymykseen, mitkä ovat päällikkönä aloittamisen todelliset haasteet.

Kyseessä on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu on keskustelunomainen haastattelumenetelmä. Haastattelussa oli viisi osiota, joiden teemoina haastatteluissa olivat aloitus ja perehdytys, arvostuksen ja vallan vastaanottaminen, esimiestyön haasteet ja tyytyväisyys. Esitin kaikille haastateltaville samat kysymykset, joihin vastaajat saivat vapaasti kertoa kokemuksiaan. Haastatteluihin osallistui 8 vuoden sisään aloittanutta esimiestä. Tutkimukseen vastanneet olivat kaikki samassa yrityksessä töissä.

Haastattelukysymykset perustuvat keräämääni teoriapohjaan, sekä omiin heränneisiin kysymyksiini esimieheydestä. haastatteluiden kautta pystyn joko todistamaan omat hypoteesini, tai saan uuden näkökulman kysymykseen. Koska pelkästään omat kokemukseni eivät riitä analysoimaan ja kehittämään esimieheyteen astumista, haastattelin samassa tilanteessa olevia kollegoitani, sekä saadakseni vertaistukea uudessa työssäni, että löytääkseni eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia kokemuksissa. Toki jokaisella meistä on henkilökohtaisia haasteita ja tavoitteita, mutta haastattelemalla saamme selville, onko päällikkönä aloittamisessa paikasta riippumatta omia haasteitaan, mitä ne ovat, vai ovatko haasteet aina yksilöllisiä.

Haastattelut tehtiin helmikuun viimeisellä viikolla. Jokaiselle haastattelulle varattiin aikaa pari tuntia, jotta pystyimme rauhasa keskustelemaan ja halusin haastattelutilanteen olevan rento. Haastattelut etenivät dialogimaisesti, tutkija esitti ja johdatteli kysymyksiä ja haastateltava vastasi vapaasti kertoen. Saatu data taltioitiin käsin kirjatun.

Haastateltaviksi valikoituivat sellaiset esimiehet, jotka ovat aloittaneet nykyisessä virassaan maksimissaan puolentoista vuoden sisällä, jotta vastaukset olisivat heillä mahdollisimman tuoreessa muistissa. Tutkimukseeni osallistui kahdeksan vasta-aloittanutta esimiestä, neljä miestä 22-27v ja neljä naista 20-27v. Kaksi vastanneista työskentelee ravintolapääällikkönä, yksi baarimestarina, kolme salin vuoropäällikkönä, yksi keittiöpäällikkönä ja yksi keittiön vuoropäällikön sijaisuudessa.

Haastattelujen kautta saatu materiaali analysoitiin osio kerrallaan. Haastatteluja purkaessa verrattiin haastateltujen vastauksia toisiinsa, ja näitä tuloksia verrattiin kerättyyn teoriapohjaan. Tutkimuksen päämääränä oli hakea konkreettista vastinetta teoriassa esitettyihin esimiesten haastetilanteisiin, jonka avulla pystytään todistamaan teorian aitoutta.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Aloitus ja perehdytys

Haastatellut eivät hakeneet työpaikkojaan, vaan heidät pyydettiin nykyiseen työhönsä:

”Menin käymään, ravintolapäällikkö sanoi, että toivottavasti oot parempi ku aiemmat ja omistaja kysyi paljonko haluat palkkaa”

Mielenkiintoista tutkimustuloksissa oli se, että melkein jokainen haastateltu vastasi joko että kukaan muu ei halunnut virkaa, tai että heiltä ei kummemmin oikeastaan edes kysytty. Jälkimmäinen vastaus tuli toki silloin kun kyseessä oli yrityksen sisällä yleneminen. Haastatelluista osa nousi oman yrityksensä sisällä ja osa olivat täysin uusia yrityksessä.

Talon tavoille tottuminen ei tutkimuksen mukaan tuottanut ongelmia. Kaikki kertoivat myös tunteneensa muut työntekijät jossain määrin entuudestaan, mikä teki sulautumisesta helpompaa. Helpompaa sulautuminen oli niille, jotka olivat samaisessa paikassa olleet aikaisemminkin töissä. Yhteistä vastanneille oli myös se, että jokainen totesi että ”tekemällä oppii”.

”Olin aiemmin pääasiassa viikonloppuisin yöt töissä, joten en ihan kaikkea tiennyt, enkä ollut kiinnittänyt huomiotaakaan. Nopeasti opin tavoille, meni ehkä joku 1-2kk että osasin ns. kaiken. Ihan erilailla keskittyi toimintaan kun tavallaan pitäisi tietää kaikki”.

Haastatellut kuvailevat ensimmäisiä työpäiviään sekaviksi ja jännittäviksi. Sisäistettävää ja opittavaa oli paljon, eikä osaa perehdytetty juuri ollenkaan, vaan asiat tuli opittua tekemällä pikkuhiljaa, asia kerrallaan. Olosuhteet tuntuivat myös tutkimuksen mukaan vaikuttaneen perehdyttämiseen. Perehdytyksen taso vaihtelee paljon vastanneiden kesken”, eräs haastateltava kertoo. Haastatellut kertovat ”perusjuttujen”, eli yleisen ravintolatyöskentelyn sujuneen. Toki haastattelujen mukaan esimiehenä täytyykin jo osata tarjoilla ja myydä. Puutteita ilmeni erityisesti hallinnollisten asioiden, paperitöiden ja taustajärjestelmien opastamisessa. Ne olivat järjestään uutta uusille esimiehille, eikä niiden

toimintaan koulutettu mitenkään. Jokainen kertoo joutuneensa itse opettelemaan pääpiirteittäin toiminnot, muiden tuen avulla.

”Kesä alkoi sillä sekunnilla kun aloitin (heinäkuun 1. pv). Kiireinen päivä muutenkin ja inventaario siihen päälle”.

”Meni noin 2kk että kaikki alkoi olla sujuvaa. Aikaa annettiin yksi päivä, ja ravintolapäällikkö kertoili kaikenlaista kun muisti. Olisi ollut hyvä olla jonkinlainen perehdytys

”Puolet hallinnollisista asioista joutui opettelemaan kantapään kautta ajan kanssa. Mulle näytettiin vain että tää on täs ja tää menee näin blaablaa OK? Onneks oon saanu paljon apua muilta yrityksemme päälliköiltä”.

Haastatellut mainitsevat myös, että tarkoituksena oli pitää pehmeä lasku ja rauhassa opetella, sillä informaatiota tulee paljon, mutta olosuhteet muuttuivat ja perehdytys jäi vähäiseksi. Oppiminen tapahtui ”koko ajan pikkuhiljaa” samaan aikaan kun piti jo toimia esimiehenä. Haastattelujen vastaukset tukevat faktaa, että ravintola-alalla muutokset tapahtuvat nopeasti ja varoittamatta:

”Keittiöpäällikön paikka tuli yllättäen sairastapauksen vuoksi, joten perehdytys jäi vähäiseksi. Vuoropäällikön tehtävissä olin jo saanut osan tarvittavasta informaatiosta, mutta muu info jäi itse opiskeltaviksi. Perehdytykseen varaisin aina runsaasti aikaa.”

6.2 Arvostuksen ja vallan vastaanottaminen

Haastatellut kertovat saaneensa paljon tukea omilta esimiehiltään. Asiat tehtiin ja opeteltiin yhdessä. Mitä haastatellut olisivat omassa perehtymisessään muuttaneet ensimmäistä esimiesasemaa aloittaessa, kuvailtiin näin:

”Olisin ehkä sen muuttanut, että olisin voinut aiemmin seurata enemmän aikaisempien esimiehien toimia, mutta enpä tiennyt vuosi sitten tulevaisuudesta. Ehkä vähän harmittaa etten ole aiemmin yhtään miettiny esim. kuormia”.

Vertaistukea esimiehet kokivat saaneensa varsinkin esimieskollegoiltaan, niin oman ravintolan, kuin muiden yksiköiden esimiehien sisällä:

”Muiden ravintoloiden päälliköiltä paljonkin. Ei oo tarvinnu ku soittaa ja pyytää apua”. ”Tuettiin kaikki toisiamme kun opeteltiin yhdessä uusia virkojamme”, mutta omistajien tuesta ei ollut kenelläkään juurikaan kokemuksia. ”Omalta esimieheltä joo ja muilta työntekijöiltä, omistajista nyt ei tiedä”.

Haastatellut uudet esimiehet kertovat pääasiassa muiden työntekijöiden suhtautuneen hyvin uuteen esimieheen. Omistajien suhtautumisesta haastatellut kertovat yhtäläisesti: heitä ei paljon näe, eikä ole mitään negatiivista palautettakaan tullut. Nuoremmat työntekijät saattoivat reagoida uuteen esimieheen hieman varauksella, liittyen siihen, tunsiko häntä entuudestaan, missä uusi esimies oli aiemmin työskennellyt, esimerkiksi: ”Apua yökerhoduunari, pärjääkse tälläses mestas...” Myös oman iän kanssa painittiin ja sen puolesta stressattiin. Kuitenkin vasta-aloittaneet, nuoret esimiehet kertovat heillä olleen enemmän varauksia itseään ja omaa nuorta ikäänsä kohtaan, miten heihin suhtaudutaan ja otatetaanko heitä vakavasti. Esimiehet kuvailivat olleensa itse itsensä pahimpia vastuksia, sillä ketään muuta ei ollut heidän nuori ikänsä häirinnyt.

Vastahakoisuutta uutta esimiestä kohtaan ei haastatellut juurikaan kertoneet kokeneensa. Toisaalta haastatellut kertovat myös heillä olleen ihanteellisia ja osaavia alaisia, ja hankalilta tilanteilta on pääasiassa välttytty:

”On ollut kauheen helppoja työntekijöitä. Harjoittelijoita nyt joutuu välillä komentaa, mut se nyt on vähän eri asia.”

Haastavinta nimitys on ollut niille, jotka ovat nousseet oman talon sisällä. Työntekijöille on haastattelujen mukaan ollut vaikeampi hyväksyä esimiehen nimitys osa-aikaisesta työntekijästä kokoaikaisten työntekijöiden esimieheksi. Myös se, milloin nimitys on tapahtunut, on vaikuttanut suhtautumiseen. Keskellä kesää kovimmalla kiireellä nimetyt kertovat itse jännittäneen, miten heihin suhtaudutaan, helpomman sesongin aikana nimetyt lähinnä toteavat, että alaisia ei heidän työpaikallaan juurikaan ollut. Haastateluilta on muutenkin alaisia keskimäärin kolme, sekä harjoittelijat, joten alaisten reagoinnista uuteen esimieheen ei juurikaan saatu kerättyä materiaalia.

6.3 Vastuualueet ja toimenkuva

Esimiehenä on paljon vastuuta ja tehtäviä, joihin kuluu yllättävänkin paljon aikaa. Tiivistettynä haastateltujen tehtäviin kuuluu tilausten tekeminen, tilitysten tekeminen ja purkaminen, sosiaalisen median päivittäminen, erilaisten tilaisuuksien järjestäminen, teemalistojen, niin ruoka- kuin juomapuolen suunnittelu, sähköpostiin vastaaminen, omavalvonnan seuraaminen, lain noudattaminen ja valvominen, taustajärjestelmien ylläpito, yleinen siisteys ja niin edelleen. Osalla heidän vastuulleen kuuluu myös hallinnollisia asioita kuten budjetin ja operatiivisen tuloksen tekeminen ja tarkistaminen, laskut, yms.

Haastatellut kertovat rajojen oman toiminnan ja oman esimiehen toiminnan välillä olevien aika häilyviä. Asiat tehdään yhdessä keskustellen, ja vasta siinä vaiheessa kun vaikeita päätöksiä tehdään, vastuu on viimeisenä ravintolapäälliköllä ja omistajilla. Haastatellut kertoivat heillä olevan melko ”vapaat kädet” päätöksiä tehdessä, kunhan pysyy yritysten linjausten, liikeidean ja lain puitteissa. Positiivista oli kuulla esimiehien kertovan heidän tiimensä pelaavan hyvin yhteen. Kuitenkin tutkimuksessa käy ilmi, että esimiehet kokevat tekevänsä ”liian paljon kaikkea” rooliinsa nähden. Haastatellut kertovat myös, että heillä ei riitä aika kaikkiin toimistopuolen tehtäviin. Se tuntuu olevan yleinen ongelma varsinkin salin puolen esimiehillä, ja vain pieni joukko haastatelluista pystyi sanomaan hänen ja ravintolapäällikön tehtävien ja ajankäytön olevan balanssissa keskenään. Esimiehet kokevat, että heille on jätetty liikaa tehtäviä toimenkuvaansa nähden, eikä niistä aina edes kerrota. Salin puolen vuoropäälliköt kertovat tekevänsä kaiken mitä ravintolapäällikkö ei ehdi tai muista hoitaa.

Esimiehet kokivat vastuukseen saada ravintola toimimaan siten, että työntekijät voivat keskittyä vain omaan työhönsä kantamatta vastuuta ja stressiä taustatehtävien hoitamisesta. Esimiehet puhaltavat yhteen hiileen ja ”pyörittävät” ravintolaa ja sen toimintaa työntekijöille näkymättömällä tavalla. Työnsä puolesta esimiehet kuulevat ja näkevät paljon asioita ja salaisuuksia, jotka eivät kuulu muille. Esimiehien vastuulla on välittää ylemmältä tullut tieto eteenpäin suodatettuna siten, että työntekijä pystyy edelleen toimimaan oman työnsä vaatimalla tavalla yrityksen tavoitteita kohti. Salin puolella esimiehet vastaavat juomatuotteesta ja asiakaspalvelusta, keittiön puolella ruokatuotteesta,

ja sen katteesta. Lisäksi esimiehien tehtävänä on työvoimasuunnittelu siten, että asiakaspalvelu, tehokkuus ja laatu säilyvät tasaisina.

Haastetta uutena esimiehenä aloittaneille toi myös epäselvyys toimenkuvasta. Aina ei ole myöskään ollut täysin selvää, mihin rooliin uusi esimies on palkattu. Uusille esimiehille ei oikeastaan tutkimuksen mukaan kerrottu, mitä heiltä odotetaan uudessa työssä. Osa haastatelluista taas kertoo heiltä odotettavan ehkä liikaakin, eikä kaikista odotuksista kerrota vaan on improvisoitava.

”Alun perin minut palkattiin baarimestariksi, ja työtehtävät ovat vain varoittamatta ja kysymättä lisääntyneet”.

”Minulle sanottiin vain, että minulta odotetaan paljon ja että minun tulisi olla samanlainen vuoropäällikkö, kuin mitä edeltäjäni oli ennen kuin hänestä tuli ravintolapäällikkö”.

”Odotettiin ainakin, että osaan ja tiedän paljon ja odotetaan enemmän kuin mitä työnkuvaani kuuluisi. Odotetaan, että teen asioita, jotka ei oikeastaan edes kuuluisi minulle”

Omistajien odotuksista sanottiin että he luultavasti odottavat meidän tekevän hyvää työtä tuloksellisesti. Mainittavaa on myös haastateltujen yksimielisyys siitä, että työskentely esimiehenä vaatii aika paljon paineensietokykyä, sillä ravintola-ala on hektinen ja muuttuu joka päivä.

”positiivista olisi olla järjissään toisen kesän jälkeen”

Esimiehien odotukset itseltään vaihtelivat paljonkin. Itseltä odotettiin todella paljon, esimerkiksi suoriutumisesta lähtien siihen, että ravintola tekisi enemmän tulosta. Haluttiin olla samanlainen osaava esimies, mitä aikaisemmat, tai jopa parempi. Toisaalta asemaan suhtauduttiin huumorilla, liittyen siihen, että tekemistä on liian paljon. Tutkimukseen osallistuneet kuitenkin kertoivat onnistuneensa tavoitteessaan, ainakin jossain määrin. Pääasiassa jokainen esimies kuitenkin haluaa toimia omalle ravintolalleen hyödyllisellä ja kannattavalla tavalla, mikä kertoo siitä, että ei voi toimia esimiehenä ravintolassa, jos motivaatio ei riitä.

6.4 Esimiestyön haasteet

Haastatteluista käy ilmi, että suurimmat haasteet esimiestyössä ovat ajankäyttö ja kommunikointi. Kommunikoinnissa oman ylemmän esimiehen kanssa ongelmana on yleisimmin joko sen puute tai keskeneräisyys. Sama koskee omistajien kanssa kommunikointia. Heitä ei usein näe, tai saa kiinni, mistä syystä aina kaikki informaatio ei päädy pelikentälle asti, esimerkiksi tilanteissa, kun omistajat ovat sopineet esiintyjien kanssa jotain.

”Menee turhaa aikaa säätämiseen ja kallista aikaa hukkaan. Aika loppuu kesken tai sitä ei ole. Alkuun kaikki tulosten ja budjetin, operatiivisen tuloksen yms. laskeminen ja tekeminen olivat ihan hepreaa”.

Myös se, että työntekijät kyselevät paljon tuo haasteita. Kommunikaation puutteesta johtuen aina ei myöskään löydy vastauksia. Tutkimuksen mukaan esimiehenä ollaan ylempien pomojen ja työntekijöiden välissä. Heiltä kysyttiin molempien tahoilta asioita. Työntekijät kyselevät sellaisia, jotain eivät uskalla kysyä suoraan korkeammalta taholta, tai sieltä ei saa vastausta, isommat pomot kyselevät esimiehiltä työntekijöistä. Esimiehenä ollaan yrityksen asialla ja toimenkuvana on olla oman esimiehensä oikea käsi, mutta haastatellut kuvailivat olevansa myös ehkä vähän enemmän.

”Sitten kysymykseen täytyy etsiä vastaus ja niin päästäänkin taas ongelmaan ajan loppumisesta.”

Haasteellista on ollut myös perehdytyksen puuttuminen. Ongelmia tuottaa järjestään se, että talousasiat ja taustajärjestelmät ovat jääneet näyttämättä ja opettamatta. Alaan liittyvän lainsäädännön kanssa ei esimiehet koe olevan ongelmia muuten kuin, että laki itsessään hankaloittaa työntekoa. Esimerkiksi on vaikea hankkia asiakkaita cocktail -baariin kun ei saa mainostaa itseään mitenkään.

”Perehdytystä kun ei sinällään ollut, koko ajan tulee jotain uutta ja täytyy tekemällä oppia. Paperitöitä ja taustajärjestelmiä ei oikeastaan kukaan ole opettanut käyttämään.”

Haastavaa on myös aina työporukan sisällä tapahtuvat muutokset. Uudet työntekijät täytyy kouluttaa ja toimintatapoja muuttaa varsinkin, kun kuvioihin tulee uusi esimiestiimin jäsen. Vaikeinta tässä on tutkimuksen mukaan rajojen ja selkeiden tehtävänjakojen puuttuminen. On vaikea opastaa uudempi esimies asemalleen, kun ei ole välttämättä varma omista asemistaan. Mitä nuorempi aloittava esimies on, sitä vaikeampaa on tottua kaikkeen uuteen tiedettävään ja opittavaan. Oma tottuminen on haastattelujen mukaan omasta ajattelutavasta kiinni.

Oman esimiestiimin toimintaa kuvaillaan erittäin sujuvaksi. Keittiön puolelta vastanneet sanoivat heillä olevan ”melko yhteiset kädet” oman esimiehensä kanssa. Myöskään muiden yksiköiden kanssa yhteistyössä ei ilmennyt ongelmia. Ravintolapäällikkönä tehdään oman ravintolan päätökset, mutta muiden työnantajan ravintoloiden päätökset eivät kuulu heille. Omistajien kanssa on myös erittäin helppo tulla toimeen, mutta heitä on vain vaikea saada välillä kiinni.

”Yhteistyö muiden päälliköiden kanssa sujuu mielestäni lähes saumattomasti mikä varmasti on iso syy loistavaan työilmapiiriin työpaikallamme! Koen tärkeänä välittää mahdollisimman paljon informaatiota eteenpäin, jotta vältetään tilanteilta missä ei osata toimia kun joku puuttuu.”

”Toki muita autetaan jos apua tarvitaan, sillä yhdessä näitä hommia tehdään. Päävastuu kuitenkin on omasta ravintolasta.”

6.5 Tyytyväisyys

Esimiehille annetaan tässä yrityksessä paljon vapauksia, ja esimiehet pääsääntöisesti viihtyvät hyvin töissään. Haastattelun mukaan he eivät saa juurikaan palautetta esimiehiltään, omistajiltaan tai työntekijöiltään. Haastattellessa jokaisesta esimiehestä huokui, että he kuitenkin kaipaisivat edes jonkinlaista palautetta työstään. Haastatellut kertovat, että ilmeisesti heihin luotetaan, kun ei ole tullut sanomista.

”Aika vähän, tyyliin ’oot unohtanu siivot tän ja tän’. Siinäpä se ylipaljo duuni näkyy ku toimistohommiin menee todella paljon aikaa”

Tutkimuksesta selviää, että uusille esimiehille heidän työnsä on kyllä melkoisen stressaavaa, mutta kuitenkin stressiä ei pidetä negatiivisena asiana. Paine ja stressi ovat osa

tätä työtä, ja se pitää tiedostaa jo esimiehen asemaa vastaanottaessa. Stressi miellettiin myös pääasiassa ohimenevänä jännityksenä, joka johtui hetkellisistä asioista, kuten keksän työntekijöiden rekrytoimisesta, tuloksen odottamisesta tai omistajien kanssa pidettävistä palavereista.

Enemmän harmistumista työstään aiheutti tutkimuksen mukaan arvostuksen tai palkkion puute tehdystä työstä. Toki jokainen esimiehistä saa sovittua palkkaa, mutta työtä ja vastuuta tuntuu olevan paljon enemmän palkkioon nähden. Esimiehet myös korostavat, että eivät suoranaisesti tarkoita palkkiolla rahallista palkkaa, vaan tunnustusta ja kiitosta heidän tekemästään työstä ja annetusta panoksesta. Heiltä odotetaan paljon, mutta odotuksista ei kerrota, eivätkä he koe saavansa oikeanlaista arvostusta tekemästään työstä ja uhraamastaan ajasta.

Haastatteluissa esimiehet kuvaavat esimieheyden olevan sitä, että tulee hyvin kaikenlaisten ihmisten kanssa toimeen, osaa johtaa monenlaisia ihmisiä, ja uskaltaa tehdä päätöksiä, eikä valita turhasta. Esimiehenä täytyy myös uskaltaa sanoa ikäviäkin asioita, mutta maltillisesti. Eräs esimiehisyyden kannalta hyödyllinen piirre on hyvä ihmistuntemus. Ihmisten johtaminen on huomattavasti helpompaa, kun tietää missä kukakin on hyvä ja osaa hyödyntää heidän taitojaan. Vuoropäälliköinä toimivat kuvasivat työtään esimiehenä yksimielisesti, että he tekevät lähestulkoon kaiken, mitä ravintolapäälliköt eivät työmäärältään ehdi tehdä. Esimiehenä oleminen vaatii paljon aikaa, motivaatiota ja järkeä, ja esimiehen työ on rankkaa, mutta hyvällä tiimillä työntekeä on hauskaa. Esimiehen työ on ohjata työntekijöitä tekemään työnsä yritykselle kannattavalla tavalla. Esimiehen työ on myös luoda mahdollisimman vaivaton ”alusta” työntekijöilleen, jotta he voivat tehdä työnsä parhaimmalla mahdollisella tavalla ilman häiriötekijöitä, ja jotta oma toimipiste toimii kannattavasti.

7 KEHITTÄMISIDEOITA

Ehkä siitäkin syystä perehdytys jää helposti päivä kerrallaan opittavaksi, kun edellinen esimies saattaa lopettaa tai joutua poistumaan täysin yllättäen, eikä ketään jää perehdyttämään uutta. Tulevaisuuden kannalta olisi ihailtavaa, jos laadittaisiin perehdytys suunnitelma uusille esimiehille. Vaikka kyseessä onkin käytännönläheinen ala, ja olosuhteet muuttuvat välillä jopa liian nopeasti, jo pelkkä perehdytysmateriaalin olemassa olo voisi vähentää perehdytyksen puutteen aiheuttamaa stressiä. Tehdyn tutkimuksen mukaan eniten toimistupuolen ja taustajärjestelmän käyttö tuotti ongelmia, joten voisi olla hyvä laatia lyhyt perehdytysopas käyttöjärjestelmän osattaville perusasioille. Perehdytysmateriaali voisi pitää sisällään käytännön asioita, sopimusasioita, ja yleisiä linjauksia, jotta kun perehdyttävän ei ole mahdollista olla läsnä, voi uusi esimies perehtyä mahdollisimman paljon myös itse. Tämä saattaisi myös vähentää perehdyttävän painetta uuden esimiehen perehdyttämisestä.

Toiseksi ongelmallisinta tuntui tutkimuksen mukaan olevan kommunikointi ylemmän tahon kanssa. Toki on ymmärrettävä, että kun esimiehenä on paljon vastuuta ja vaatimuksia, ylempänä näitä on vielä enemmän. Ravintoloitsijana saattaa olla hyvinkin monta ravintolaa yhtäikaa pyöritettävänä. Vaikka tulospalavereita pidetään kuukausittain, olisi mielestäni hyvä, jos esimiestiimin jäsenet ja omistajat pystyisivät edes parin kuukauden välein istumaan yhdessä pöydän ääreen ja vaihtamaan kuulumisia. Tämä lisäisi hyvää ilmapiiriä, kun jokainen istunto ei liittyisi pelkästään tuloksellisuuteen, ja esimiehet pääsisivät purkamaan heitä askarruttavia asioita, jotka tutkimuksen mukaan eivät aina edes liity hallinnollisiin asioihin, vaan käytännön johtamiseen. Keskustelut saattaisivat lisätä työntekijöiden keskinäistä luottamusta, sekä myös omistajat pääsisivät tutustumaan palkattuihinsa paremmin.

Vastausten perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että tällä alalla edetään ansioituneella työnteolla ja suhteilla. Tutkimuksen mukaan paljon aikaa menee hukkaan epäselvien toimeksiantojen takia, ja sen vuoksi, että omaa asemaa ja vastuualueetta ei täysin tiedosteta. Esimiehet kuvasivat tutkimuksen mukaan epäselväksi sitä, mitä heiltä odotetaan. Tästäkin syystä voisi esimiehien ja omistajien väliset tiimikeskustelut olla kannattavia. Esimiehille tulisi selvemmiksi oman tiimin toiminta, sekä sitä kautta olisi mahdollisesti

helpompi jakaa ja määrittää vastuuta, jotta työt eivät kasaantuisi liikaa yhden esimiehen harteille. Vaikka tutkimukseen osallistuneet esimiehet kuvaavat oman esimiestiimin toimintaa erittäin sujuvaksi ja viihtyvät työssään, olisi varmasti positiivista, jos edes kerran parissa kuukaudessa pääsisi virallisestikin keskustelemaan oman tiimin ja työpisteensä asioista luottamuksellisesti. Ajan puute ja sen käytön ongelmatkin saattaisivat helpottua huomattavasti, kun tehtävät selkenisivät, ja ylimääräinen arpominen jäisi pois. Asiat pystyisi priorisoimaan ja tehtävät jakamaan tehokkaammin.

Uskoisin, että perehdytysmateriaalin lisääminen ja tiimipalaverien lisääminen vähentäisi uusien esimiehien turhautumisen tunnetta, ja heille kävisi selvemmiksi odotukset heitä kohtaan. Kun esimiestiimi toimii huipputiimin tasolla, vaikuttaa se myös muiden työntekijöiden viihtyvyyteen. Työntekijöiden hyvä yhteishenki ja viihtyminen työpaikalla välittyvät myös asiakkaille, niin palvelun laadussa, rentoudessa kuin konkreettisesti työn jäljessä, ja tämä lisää yrityksen tuottoa. Siihen varmasti myös omistajat olisivat tyytyväisiä. Ravintola-ala on jatkuvaa kilpailua toisten ravintoloiden kanssa, ja vaikka tuote olisi kunnossa, asiakkaat palaavat palvelun perässä mielummin paikkaan, jossa tunnelma on vilpittömästi tyytyväinen ja iloinen, kuin paikkaan, jossa stressi ja tyytymättömyys huokuvat asiakkaille asti. Kun esimiehet viihtyvät työssään, jaksavat he tehdä työnsä paremmin, ja se helpottaa niin työntekijöitä, kuin omistajia.

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut vaikeampaa, kuin mitä itseltäni odotin. Itsekin esimiehenä työskentelevänä suurimman haasteen työlle on luonut ajan puute. Vaikka aihe itseäni kiinnostaakin, on vaikeaa yrittää keskittyä tutkimaan ja kirjoittamaan siitä, ja samaan aikaan toimia esimiehenä ja työn tuomien haasteiden keskellä. Sain kuitenkin tutkimuksen tehtyä, ja pidän jo pelkästään sitä suurena saavutuksena olosuhteisiin nähden.

Aineiston hankkiminen teoriaa varten, oli melko puuduttavaa. Aineistoa löytyy paljon, ja suurimmassa osassa alkuperäiset lähteet tuntuivat olevan samoja, ja jokainen kirja tuntui käsittelevän samoja asioita, hieman eri sanoin. Toisaalta tämä viestii siitä, että lähteet ovat luotettavia, ja teoriaosuus kertoo lähimpänä totuuden siitä, millaista on olla esimies, miten aikaa vievää ja haastavaa se on.

Teoriapohjaan verraten haastatellut esimiehet kohtasivat samoja haasteita työssään, kuin kirjoihin perustuvassa faktassa mainitaan. Ainoa kohta, mihin en saanut kunnollisia vastauksia työssäni on työntekijöiden hyväksyntään ja reagointiin liittyvät haasteet, sillä vastanneet ovat töissä paikoissa, joissa alaisia ei juurikaan ole, tai työyhteisö on erittäin tiivis. Myöskään tästä syystä työtäni ei saa täysin realistista kuvaa esimiehenä aloittamisen haasteista.

Itse tutkimuksen tekeminen ei ollutkaan niin haastavaa kuin alun perin oletin. Jos teki-
sin jotain toisin, niin aloittaisin tiedon keräämisen aiemmin ja varaisin työlle enemmän aikaa. Periaatteessa tutkimukseni onnistui mielestäni hyvin, mutta koska otanta (8) on niin pieni, ei tuloksia voi pitää luotettavana. Tarkoituksena oli kuitenkin kartoittaa yleisesti tuntemieni esimiehien kokemia haasteita, eikä näin pientä tutkimusta voi pitää luotettavana, vaikka haastatellut esimiehet kokivatkin samankaltaisia haasteita. Siinä mielessä taas tutkimukseni on hyvinkin realistinen ja varteenotettava, että haastateltavat saattoivat kaikki olemaan samassa yrityksessä eri toimipisteissä töissä, ja samankaltaisia tuloksia ilmeni. Tälle anonyymille yritykselle työni voisi olla hyvinkin opettava.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY, WS Bookwell Oy.
- Harju, K. 2010. Tiukat paikat - Johtamisen tulikokeita. Porvoo: WSOY, WS Bookwell Oy
- Jävinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WSOY, Ws Bookwell Oy.
- Jönsson, B. 2000. 10 ajatusta ajasta. Helsinki: Tammi.
- Lahtiluoma, S, Silander, M.-L, Turunen, R & Wiman, S. 2008. Uuden Esimiehen Opas. Helsinki: Kirjapaja.
- Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Kansanvalistusseura.
- Ropo. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum
- Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2006. Perkele! - Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs Johtajuus. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

OSIO I – Aloitus & Perehdytys

1. Milloin aloitit esimiehenä? Miten sinut palkattiin?
2. Oletko uusi yrityksessä vai nousitko firman sisällä?
3. Kuvaile ensimmäisiä työpäiviäsi.
4. Kerro perehdytyksestäsi.
5. Miten sulauduit talon tavoille?

OSIO II – Arvostuksen & vallan vastaanottaminen

6. Kuinka muut työntekijät suhtautuivat uuteen esimieheen? Saitko heiltä tukea?
 - *oma esimies / esimiestiimi / omistajat / työntekijät*
7. Kuinka uuden esimies-aseman vastaanottaminen sujui?
 - *Oliko vastahakoisuutta? Miten se ilmeni?*

OSIO III – Vastuualueet & toimenkuva

8. Millaisia tehtäviä työhösi kuuluu?
9. Miten koet vastuusi töissä? Mitkä ovat vastualueesi?
10. Miten koet rajasi oman työsi ja esimiehesi työn välillä?
11. Mitä sinulta odotetaan / odotettiin?
 - *Kerrottiinko odotuksista?*
 - *Mitä odotit itseltäsi aloittaessasi? Onnistuitko siinä?*

OSIO IV – Esimiestyön haasteet

12. Millaisia haasteita työhösi sisältyy?
13. Mikä on ollut vaikeinta uudessa työssäsi?
14. Miten hyvin tunnet työhösi liittyvät lainsäädännöt?
 - Työturvallisuus
 - Paloturvallisuus
 - Omavalvonta
 - TES
15. Miten tulet toimeen muiden yksikkösi esimiehien kanssa?
 - *Entä yrityksen muiden yksiköiden esimiehien kanssa?*

OSIO V – Tyytyväisyys

16. Luotetaanko sinuun työssäsi? Miten se ilmenee?
17. Millaista palautetta saat esimiehiltäsi? Entä muilta työntekijöiltä?
18. Stressaako työsi sinua? Kuinka paljon?
19. Koetko saavasi arvostusta/palkkiota tekemästäsi työstä?
20. Millaiset piirteet tekevät sinusta esimiehen?
21. Miten kuvaisit työtäsi esimiehenä?